

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
FAKULTA PŘÍRODOVĚDNĚ-HUMANITNÍ A PEDAGOGICKÁ

Katedra sociálních studií a speciální pedagogiky

Bakalářský studijní program: Speciální pedagogika

Studijní obor: Speciální pedagogika pro vychovatele

Kód oboru: 7506R029

Název bakalářské práce

MOBBING A BOSSING
MOBBING AND BOSSING

Autor:
Tereza Novotná
Kašmírová 1120/3
Liberec 6
46606

Podpis autora: _____

Vedoucí práce: Mgr. Ilona Kopecká

Počet:

stran	obrázků	tabulek	grafů	zdrojů	příloh
86	0	1	24	15	3

CD obsahuje **celé** znění bakalářské práce.

V Liberci dne:

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne:

Tereza Novotná

Poděkování

Děkuji Mgr. Iloně Kopecké za cenné rady, podněty a připomínky při zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji lékařům a sestřám Nemocnice Frýdlant s.r.o..

Tereza Novotná

V Liberci 8. dubna 2009

Název bakalářské práce: Mobbing a bossing

Název bakalářské práce: Mobbing and Bossing

Název bakalářské práce: Mobbing und Bossing

Jméno a příjmení autora: Tereza Novotná

Akademický rok odevzdání bakalářské práce: 2008/2009

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Ilona Kopecká

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá problematikou mobbingu a vychází z potřeby informovat o nebezpečnosti patologických vztahů na pracovišti. Práci tvoří dvě stěžejní části. První část je teoretická a pomocí zpracování a prezentace odborných zdrojů vymezuje mobbing v kontextu s jinými patologickými vztahy, poukazuje na jeho nebezpečí, podrobně popisuje příčiny jeho vzniku, jeho vývoj, charakteristické znaky, důsledky jeho působení. Velká část práce je věnována prevenci vzniku mobbingu. Na konci teoretické části je zhodnoceno nebezpečí vzniku a působení mobbingu ve zdravotnickém prostředí. Praktická část zjišťuje pomocí dotazníku informovanost zaměstnanců Nemocnice Frýdlant o problematice mobbingu. Výsledky ukazují na nízké povědomí o mobbingu převážné většiny zaměstnanců. Z toho vyplývají opatření, která povedou ke zvýšení informovanosti zaměstnanců Nemocnice Frýdlant o mobbingu. Součástí bakalářské práce je návrh informačního letáku o mobbingu a bossingu.

Klíčová slova: mobbing, bossing, syndrom vyhoření, šikana na pracovišti, staffing, burnout.

Annotation:

The diploma thesis deals with mobbing and it goes from a need to inform about a danger of a pathological human relationships in workplace. The thesis consists of two fundamental parts. The first part is theoretical and it specifies mobbing in context with other pathological relationships, it points out the danger of mobbing, it closely describes cause for its origin, its progress, its characteristic features, its consequences of actuating. Much of the thesis is attend to prevention of mobbing. At the end of the theoretical part it is evaluated the danger of origin and actuation of mobbing in health field. The second part is practical and probes by means of questionnaire an awareness of hospital staff in Frydlant

about mobbing. The results show the low awareness about mobbing in the best part of the staff. It results precautions, that lead to increasing of awareness of hospital staff about mobbing. The proposal of leaflet about mobbing and bossing is a part of diploma thesis.

Keywords: mobbing, bossing, burnout syndrome, chicane in the workplace, staffing, burnout.

Annotation:

Die Diplomarbeit befaßt sich mit der Problematik des Mobblings und dem Informationsbedarf bezüglich der Gefahr pathologischer Verhältnisse am Arbeitsplatz. Die Diplomarbeit bildet zwei essentielle Teile. Der erste Teil ist theoretisch und spezifiziert das Mobbing im Kontext mit anderen pathologischen Verhältnissen mit Hilfe der Bearbeitung und Präsentation der Fachquellen, weist auf seine Gefahr hin und beschreibt ausführlich die Ursachen seines Ursprungs sowie seine Merkmale und seine Auswirkungen. Ein großer Teil der Diplomarbeit widmet sich der Prävention der Mobbingentstehung. Am Schluß des theoretischen Teils wird die Gefahr und die Wirkung des Mobblings im Gesundheitswesen beschrieben. Im praktischen Teil wird mittels Fragebogen der Informationsstand über Mobbing bei den Arbeitnehmern des Krankenhauses Frýdlant ermittelt. Die Ergebnisse zeigen das mangelhafte Wissen über Mobbing bei der Mehrheit der Arbeitnehmer. Daraus gehen die Massnahmen hervor, die zu einem besseren Informationsstand bei den Arbeitnehmern im Krankenhaus in Frydlant führen. Die Diplomarbeit beinhaltet auch den Entwurf eines Mitteilungsblattes über Mobbing and Bossing.

Schlüsselwörter: Mobbing, Bossing, Erschöpfungssyndrom, Burnout Syndrom, Staffing, Schikane am Arbeitsplatz.

Obsah

1 ÚVOD	9
2 TEORETICKÉ ZPRACOVÁNÍ PROBLÉMU	11
2.1 Co je to mobbing – definice	12
2.1.1 Terminologie	12
2.1.2 Vznik patologických vztahů mezi lidmi	13
2.1.3 Nebezpečí mobbingu	14
2.2 Širší vymezení mobbingu	14
2.2.1 Vývojové fáze mobbingu	14
2.2.1.1 Vývojové fáze mobbingu z pohledu oběti	16
2.2.2 Znaky mobbingu	17
2.2.3 Šikana nebo mobbing?	20
2.2.4 Mobbing nebo paranoia?	21
2.3 Příčiny vzniku mobbingu	21
2.3.1 Atmosféra na pracovišti	21
2.3.2 Příčiny vzniku mobbingu plynoucí ze špatného stylu řízení	22
2.3.3 Riziková pracoviště	23
2.3.4 Osoba pachatele mobbingu - mobber	23
2.3.5 Oběť mobbingu	25
2.3.6 Role ostatních kolegů	27
2.4 Důsledky mobbingu	28
2.4.1 Důsledky pro jedince	28
2.4.2 Důsledky pro firmu	29
2.4.3 Důsledky pro společnost	30
2.5 Jak předcházet vzniku mobbingu	30
2.5.1 Co může udělat společnost?	30
2.5.2 Prevence z pohledu firmy	31
2.5.3 Prevence z pohledu jedince	33
2.6 Co dělat, když už mobbing nastal	36
2.6.1 Kde hledat pomoc?	38
2.6.1.1 Opora obětí mobbingu v současných českých zákonech	38
2.6.1.2 Situace v zahraničí	39
2.7 Zdravotnictví a nebezpečí mobbingu	39

2.8 Definování syndromu vyhoření	40
2.8.1 Stres	41
2.8.1.1 Pracovní stres	42
2.9 Aspekty podílející se na vzniku syndromu vyhoření	42
2.9.1 Osobnostní charakteristiky lidí ohrožených syndromem vyhoření	42
2.9.2 Pracovní podmínky vedoucí k vyhoření	43
2.10 Dopady syndromu vyhoření na výkon zaměstnání	45
2.11 Prevence syndromu vyhoření	46
2.11.1 Prevence syndromu vyhoření na úrovni jednotlivce	46
2.11.2 Prevence syndromu vyhoření na úrovni organizace	46
2.12 Syndrom vyhoření a mobbing	49
3 PRAKTICKÁ ČÁST	51
3.1 Cíl praktické části	52
3.1.1 Stanovení předpokladů	52
3.2 Použité metody	52
3.3 Popis zkoumaného vzorku	53
3.3.1 Popis pracovního prostředí Nemocnice Frýdlant s.r.o.	53
3.4 Průběh průzkumu	54
3.5 Výsledky průzkumu a jejich identifikace	56
3.5.1 Identifikační skupina otázek	56
3.5.2 Průzkumná skupina otázek	62
3.6 Shrnutí výsledků praktické části a diskuse	71
3.6.1 Shrnutí identifikační části otázek	71
3.6.2 Shrnutí průzkumné části otázek	73
4 ZÁVĚR	82
5 NÁVRH OPATŘENÍ	84
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	85
7 SEZNAM PŘÍLOH	86

1 Úvod

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla zpracovat problematiku mobbingu a bossingu, protože se jedná o velmi závažný problém, kterému však není, podle mého názoru, věnována dostatečná pozornost. Termín mobbing má dvě významové roviny. V první významové rovině, která je obecná, je mobbing termínem pro specifický druh šikany na pracovišti (záměrně pší specifický druh šikany, neboť se od klasické šikany odlišuje). Ve druhé významové rovině, která je užší, je mobbing výrazem pro jev, kdy kolega napadá svého kolegu. Na stejné užší významové rovině je i bossing, o kterém mluvíme tehdy, když je podřízený šikanován nadřízeným. Ačkoliv název mé bakalářské práce je Mobbing a bossing, dále se proto budu věnovat problematice mobbingu v jeho obecné významové rovině, neboť bossing je jen jeho malou částí. Pokud budu psát o mobbingu v jeho užším významu (bossing, staffing), tak to vždy zdůrazním.

Situace v současné české společnosti je taková, že ve srovnání s tím, jak je mobbing nebezpečný, tak je mu věnována příliš malá pozornost. Pro většinu lidí jsou tyto pojmy neznámé, avšak mnozí se s těmito jevy již setkali. Jedná se, zjednodušeně řečeno, o šikanu mezi kolegy na pracovišti, která však neprobíhá fyzickým napadáním, ale především psychickými útoky.

Na rozdíl od jiných států (Německo, Švédsko, Velká Británie, USA, Francie) není mobbing vnímán v Čechách jako celospolečenský problém. Proto mobbingu není věnována taková pozornost, jakou by si zasloužil, ačkoliv je mnoho lidí, kteří mobbing zažívají každý den v zaměstnání, ať už jako jeho oběti nebo jako nezaujatí kolegové. Výsledek je pak takový, že na našich pracovištích je tolerováno nebo dokonce považováno za normální takové chování, které je v jiných státech naprosto nepřijatelné a právně postižitelné.

Je proto nutné, aby mobbing nebyl již dále přehlížen, jak se tomu doposud dělo. Zvláště když jsou jeho následky srovnatelné s klasickou šikanou, které se na rozdíl od mobbingu věnuje velká pozornost již velmi dlouho. Mobbing totiž není fenoménem současné doby, existuje tak dlouho jako práce sama, avšak v dnešní době nabývá na významu. Je to způsobeno hlavně stavem současné společnosti, které vyhovuje atmosféra „ostrých loktů“, kdy se agresivním jedincům dostává stále většího prostoru, kdy drzost, přílišné sebevědomí či pocit vlastní důležitosti se bohužel stávají přednostmi a mnohdy jsou považovány za oprávněné prostředky k dosažení pracovního a ekonomického prospěchu.

Cílem většiny zaměstnavatelů v současné době je dosažení maximální efektivity a maximálního výkonu při minimálních nákladech. To vede ke stále rostoucím nárokům, kterým jsou zaměstnanci vystaveni. Aby mohli zaměstnanci dlouhodobě podávat vysoký výkon, tak k tomu potřebují i vhodné pracovní podmínky. V tomto ohledu nejde jen o technické vybavení, ale také o pracovní atmosféru a mezilidské vztahy, které panují na pracovišti. Ač si to mnoho firem a vedoucích pracovníků nechce přiznat, tyto hlediska jsou přinejmenším stejně důležité jako technické vybavení.

Ve své bakalářské práci se věnuji mobbingu jak z hlediska pracovníka, který je potenciální obětí, tak i z hlediska firmy. Pro oba tyto subjekty jsem popisovala, jak mohou předcházet vzniku mobbingu, jak ho mohou rozpoznat a jaké důsledky pro ně mobbing může mít.

Dále jsem mobbing vsadila do zdravotnického prostředí. Moje původní profese je porodní asistentka a ve své praxi jsem se setkala s náznaky mobbingu, respektive bossingu. Proto jsem se rozhodla zpracovat problematiku mobbingu v prostředí zdravotnictví, neboť jej důvěrně znám a vím, jak je specifické svou náročností na psychickou odolnost zaměstnanců. V tomto prostředí pak negativní a škodlivé účinky mobbingu nabývají ještě více na významu. Zaměstnanci ve zdravotnictví jsou vystaveni vysokým zátěžím plynoucím ze samotné podstaty práce ve zdravotnictví, které lze jen velmi těžko eliminovat a které mohou vyústit až v syndrom vyhoření. Jsou to zátěže, kterým nelze předejít, ale je možné vhodným postupem snižovat jejich negativní působení. Na druhé straně mobbing a bossing jsou jevy, kterým lze předcházet, protože nevyplývají z podstaty práce ve zdravotnictví. Je však nutné dodat, že právě v oboru zdravotnictví má velmi dobré podmínky pro svůj vznik a rozvoj.

Cílem méj bakalářské práce bylo teoretické zpracování problematiky mobbingu a v praktické části jsem se snažila zjistit informovanost zaměstnanců Nemocnice Frýdlant o problematice mobbingu formou nestandardizovaného dotazníku. Dalším cílem bylo vytvoření informačního letáku o mobbingu.

2 Teoretické zpracování problému

2.1 Co je to mobbing - definice

Existuje několik definicí, které popisují, co to mobbing je. Svobodová (13, s. 18) ve své knize uvádí: „*Mobbing zahrnuje systematické, cílevědomé, a především opakované útoky jednotlivce či skupiny na určitou osobu. Nepřátelská a neetická komunikace má za cíl dotlačit vybraného jedince do defenzivní pozice, vyloučit ho z kolektivu, ponížit, znevážit a donutit tak k odchodu z pracoviště. Útoky často bývají bez náležité příčiny a většinou se nevztahují ke konkrétní činnosti oběti. Soustavný tlak je vyvíjen bez ohledu na to, jakou činnost zaměstnanec vykonává či jaké je jeho chování na pracovišti. Výrazně mu však ztěžuje či znemožňuje plnění pracovních povinností.*“

Svobodová (13, s. 26) dále uvádí pravidlo profesora Leymana: „*O mobbingu můžeme hovořit až tehdy, znepříjemňuje-li někdo někomu život minimálně jednou týdně po dobu alespoň půl roku. Tato podmínka musí být naplněna, jinak se o mobbing nejedná.*“

2.1.1 Terminologie

Pojem mobbing je odvozen od anglického slovesa „to mob“ = utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se. Výraz mobbing původně razil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrad Lorenz, kterým jím označoval útok zvířecí tlupy na vetřelce. V roce 1993 zavedl v Německu pojem mobbing švédský psycholog práce prof. Leymann. Nezávisle na původním anglickém výrazu se ve Velké Británii prosadil pro mobbing spíše používanější termín „bullying“, v USA pak „employee abuse“. (Kratz, 6)

Když mluvíme o mobbingu, tak rozlišujeme následující termíny (Svobodová, 13):

- Mobbing (bullying, employee abuse) je jednání, při kterém je kolega napadán svým kolegou.
- Bossing je jednání, kdy nadřízený útočí na své podřízené.
- Staffing je jednání, kdy podřízení napadají svého vedoucího.

Jak už bylo uvedeno v úvodu, mobbing je ve svém obecném významu specifickou šikanou na pracovišti, ve svém užším významu je specifickou šikanou na pracovišti, která probíhá mezi kolegy. Mobbing tedy ve svém širším významu zahrnuje bossing i staffing. V dalších kapitolách budu používat termín mobbing v jeho širším významu a pouze v případě potřeby jej budu konkretizovat.

2.1.2 Vznik patologických vztahů mezi lidmi

Pokud by člověk žil sám, pak jeho život a události budou probíhat tak, jak si je naplánuje. Život takového člověka by byl stabilní bez větších emočních výkyvů. Nicméně člověk žije ve společnosti lidí, kteří jeho život ovlivňují – jsou mu inspirací, dobrým nebo špatným vzorem, oporou nebo naopak přítěží, dávají mu radost a dělají mu starosti.

Všude, kde spolu lidé žijí delší dobu, často nevládne idylická atmosféra. Zpravidla dochází k různým neshodám, které je vytrhávají z každodenní jednotvárnosti a které je třeba urovnávat. Tyto konflikty vycházejí z protikladných potřeb a hodnotových představ každého člověka. Se stresovými situacemi, které tyto názorové střety přinášejí, je třeba se naučit žít a umět se s nimi vyrovnat.

Hlavním důvodem pro vznik patologických vztahů mezi lidmi je tedy ten fakt, že existuje skupina lidí, která spolu tráví více času. Tyto skupiny mohou mít různý charakter – školní třída, skupina vedoucích na táboře, sportovní družstva, různé zájmové skupiny, pracovní kolektiv apod. Jedná se tedy o skupiny lidí, jejichž soužití může být dobrovolné (zájmové skupiny) nebo povinné (školní třída, pracovní kolektiv). Ať už se ale jedná o nucené nebo dobrovolné soužití lidí, v každé takové skupině vznikají patologické vztahy, které, jak už bylo uvedeno, vycházejí z protikladných potřeb a hodnotových představ jednotlivých členů.

Vznik patologických vztahů uvnitř skupin může mít různé důvody: osobní neshody, hledání obětního beránka, který bude terčem kanadských žertů či černého humoru, vyjadřování nadvlády šikanou (fyzickou nebo psychickou) apod. Důsledky těchto patologických vztahů mohou být různé: zhoršení atmosféry ve skupině, rozpad skupiny, izolace člena nebo více členů skupiny apod. Jistě to každý z nás ve svém životě zažil, ať už jeho role byla jakákoli. Typickým příkladem jsou školní třídy nebo internáty. Na učilištích se může jednat převážně o fyzické násilí, na výběrových školách se může jednat zpravidla o psychickou šikanu. Ta může spočívat v nabourávání sebevědomí těchto vyčleněných lidí třeba pochybnostmi o jejich intelektu a nebo jiných schopnostech. Vybrala jsem si pro svůj příklad školní prostředí, protože je názorné a každý z nás ho zažil. Ke stejnému vyčleňování dochází i v jiných prostředích.

V každé skupině lidí, která tráví více času společně, dochází tedy k patologickým vztahům, které narušují ideální atmosféru. Tyto patologické vztahy vznikají po určité době v jakékoliv skupině – ať už se jedná o skupinu, která je dobrovolná nebo nucená.

2.1.3 Nebezpečí mobbingu

V úvodu bylo uvedeno, že mobbing je druh rafinované šikany na pracovišti. Dále bylo popsáno, že v každé skupině po určité době vznikají patologické vztahy. To jsou dva hlavní důvody, které určují nebezpečí mobbingu. Toto nebezpečí spočívá v tom, že je člověk nucen chodit do určitého prostředí, ve kterém je obětí rafinované šikany. Příkladem takového prostředí je zaměstnání. Pokud je někdo obětí šikany ve svém zaměstnání, tak je zpravidla velmi složité do něj přestat chodit (na rozdíl od zájmových skupin, do kterých se chodí dobrovolně). Přinejmenším je nucen chodit do zaměstnání z existenčních důvodů a právě v této závislosti tkví velmi vysoká závažnost mobbingu.

Pokud je oběť mobbingu v pozici, že má více pracovních nabídek, pak relativně jednoduše odejde do jiné práce, do jiného kolektivu, kde její pozice může být jiná. Problém nastává tehdy, kdy současné zaměstnání je její jediné možné zaměstnání. V takové chvíli pak existence mobbingu nabývá na závažnosti.

2.2 Širší vymezení mobbingu

Mobbing je natolik složitý jev, že krátká definice pro jeho přesné vymezení nestačí. Pro správné a co možná nejúplnější definování je třeba jej definovat v kontextu s jinými patologickým vztahy.

Konflikty na pracovišti se vyskytovaly vždy a často bývají mylně zaměňovány za mobbing. Konflikty, třebaže jsou na pracovišti nežádoucí, jsou takřka nevyhnutelné a nezřídka i přínosné. Nebezpečné jsou mezilidské vztahy ve chvíli, kdy někdo druhý systematicky a cíleně zasahuje do pracovního i soukromého života jiného člověka. Naopak mobbing je negativní jev, kterému se vyhnout lze.

2.2.1 Vývojové fáze mobbingu

Vývoj mobbingu je dlouhodobější a v jeho vývoji lze odlišit určité fáze. Svobodová (13) uvádí čtyři fáze vývoje mobbingu: konflikt → systematický psychický teror → zveřejnění případu a zásah nadřízeného → vyloučení oběti.

Konflikt

Svobodová (13, s. 40) uvádí: „*Každému mobbingu předchází konflikt, který nebyl správně urovnán.*“

Střetům a konfliktům nelze natrvalo zabránit, musí se k nim přistupovat aktivně, aby se oslabil případné negativní následky a řešily se přiměřeně a konstruktivně. Pokud se nepoužijí osvědčené postupy urovnání a řešení konfliktů, prosadí se silnější, a právě v tom spočívá největší nebezpečí mobbingu. Je vždy důležité, jak spolu jednotlivé strany konfliktu navzdory momentální neshodě vycházejí, jakou mají „kulturu řešení sporů“ a jak jsou ochotny se touto kulturou řídit. Důležitým aspektem je tedy osoba, se kterou je konflikt veden.

Nebezpečné je, když se při řešení konfliktu opustí věcná diskuse a konflikt se přesune do roviny osobní. Jednotlivé strany pak mohou reagovat uraženě, osobními výpady a nepřípustně hájí vlastní zájmy. V té chvíli již nejde o vyřešení konfliktu samotného. Agresivní chování a současně klesající ochota k vzájemné ohleduplnosti se pak zaměřují na oslabení sokova odporu a posílení vlastní pozice.

Pokud by takový konflikt dočasně nebo natrvalo zablokoval spolupráci a konflikt by nebyl konstruktivně vyřešen, je zde velké nebezpečí vzniku k mobbingu.

Systematický psychický teror

Jestliže se konflikt nevyřeší konstruktivně, změní se ojedinělé jízlivosti, zášti nebo zákeřnosti v systematický, cílený psychický teror. Nevyřešený konflikt ustoupí do pozadí a při pozdější analýze už nikdo pořádně neví, co mobbing vyvolalo. Mobbing začíná často zcela nevině občasnými jízlivými poznámkami, domnělými vtípků a drobnými neomalenostmi, jež vyvolávají konflikt. (Kratz, 6)

Jedinec se tedy stává terčem zpočátku nahodilých útoků, které se postupem času stanou systematickými a cílenými. Zpočátku útoky nejsou časté ani silné a mobber jimi sonduje, kam až může zajít. Postupem času se oběť stává terčem stále častějších, promyšlenějších a zákeřnějších útoků a je postupně vytěsňována z kolektivu. Oběť se mění a stává se konfliktní. Okolí oběti nerozumí, nechápe její změnu nebo jim příčina této změny nedochází. Výsledkem je, že okolí začne oběť hodnotit negativně.

Zveřejnění případu a zásah nadřízeného

Ve třetí fázi se teror stává oficiálním, útoky se opakují stále častěji a jsou mnohem krutější a záluďnější. V této fázi se k mobberovi mohou přidávat i další, dosud nezúčastnění členové kolektivu, ať už z nudy, ze snahy zalíbit se mobberovi nebo z důvodu uspokojení vlastních potřeb. Pokud nejsou včas zastaveni, brzy situace přeroste do stavu „všichni na jednoho“. Postižený si již plně uvědomuje cílenost útoků. Mobbing již v této

chvíli nelze přehlédnout a nutí nadřízené reagovat. Podle toho, jak se nadřízený zachová a vyřeší stávající situaci, se může stát z vedoucího i spolupachatel, nebo dokonce přímo mobber (přesněji bosser).

Vyloučení oběti

V poslední fázi dochází k oficiálnímu vyloučení oběti z kolektivu (k tomu neoficiálnímu došlo již mnohem dříve). Oběť je pod takovým tlakem, že se začne dopouštět přesně těch chyb, které jí byly zpočátku neoprávněně vytýkány. Veškerý zdroj potíží se hledá pouze u oběti, stává se z ní černá ovce. Vedoucí pracovník se snaží této problémové osobnosti rychle zbavit a mobbing tak vlastně dostává požehnání shora.

2.2.1.1 Vývojové fáze mobbingu z pohledu oběti

Velmi důležitý pohled na vývoj mobbingu je ten, jak jej vnímá jeho oběť. Důležitý je především proto, že nejefektivnější je odhalit mobbing v jeho počátku. Takový pohled očima oběti popisuje Svobodová (13) v šesti fázích:

1. Oběť si nic neuvědomuje.
2. Oběť si něčeho všímá, ale nespojuje si to se svojí osobou – nevidí v tom úmysl a záměr.
3. Oběť už poznává, že se nejedná o náhodu a mylně hledá chybu v sobě.
4. Konflikty a napjatá situace jsou již zřetelnější, ale oběť nechce vypadat vztahovačně a myslí si, že se vše časem srovná. Bojí se někomu svěřit a její pocity viny rostou.
5. Oběť již ví, že agrese je mířena na její osobu a je cílená. Pátrá po logických důvodech mobberova chování, ale bohužel je nenachází, což posiluje pocit nejistoty a stres. Oběť je zahnána do kouta a snaží se ustoupit agresorovi, aby se vše uklidnilo. Tím ale dochází k pravému opaku – laskavost a empatie mobbera provokují.
6. Když si oběť agrese plně uvědomí a pochopí, že jen tak sama od sebe neskončí, přijde šok. Prohlédne a pochopí, že je terčem systematického teroru. Oběť se cítí podvedena, nicméně necítí hněv, cítí se osamocena a cítí úzkost. Nemá již sílu se bránit. Trvá-li to dlouho, přichází organické poruchy a chronická úzkost. Dostává se do bludného kruhu. Čím je mobber agresivnější, tím je oběť depresivnější.

2.2.2 Znaky mobbingu

Jak už bylo uvedeno, mobbing má své vývojové fáze, které se vyznačují rozdílnými znaky. Způsob mobbingu také závisí na pracovním postavení mobbera vůči své oběti. Kolega může obtížněji útočit na svého kolegu a vytýkat mu něco odborného nebo zpochybňovat jeho výkon. Mobber tedy volí taktiku útoku na zranitelná místa oběti, především z oblasti jejího soukromí. Mobber dlouhodobě soustřeďuje informace o oběti, které následně zneužívá. Výsledkem jsou pomluvy týkající se soukromého života oběti, zlehčování osobních úspěchů, zveličování problémů, které se mnohdy týkají i rodiny atd.

Svobodová (13) uvádí pět hlavních kategorií útoků podle toho, jak jsou mířené:

- útoky cílené na omezení či znemožnění komunikace,
- útoky na soukromí a zdraví,
- útoky na odborné schopnosti či kvalifikaci a sabotování práce,
- útoky na pověst, úctu a vážnost,
- útoky na sociální vztahy a šíření pomluv.

Skrytost

Charakteristickým znakem mobbingu na jeho počátku je skrytost. Každý jeho projev působí izolovaně jako normální každodenní neshody. Zpočátku je tedy velmi obtížné rozlišit, jestli jde o náhodu anebo o záměrné chování. K zákeřným útokům často dochází pod maskou vlídnosti a laskavosti, což v oběti vyvolává pocit, že se nic neděje. Skrytost tak lehce způsobuje, že si ho v samém počátku nevšimne ani oběť, natož její okolí. Oběť často nemá vůbec tušení, že se děje něco vážného.

Postupem času útoky získávají na intenzitě a agresivitě, kterou však pociťuje pouze oběť. Zvenčí to stále vypadá jako neškodné naschvály, legrácky či kanadské žertíky. Tyto „malé“ útoky, které navenek působí jako neškodné a náhodné, jsou v komplexním pohledu promyšleným jednáním. Je to jako puzzle, z jednoho dílku není patrné, jak vypadá celý obrázek. Z tohoto důvodu je obtížné mobbing na začátku rozpoznat, natož dokázat. Postupně se útoky stávají stále zákeřnější a přerůstají v otevřenou válku, kdy jsou již k boji ze strany mobbera použity jakékoliv prostředky.

Slovní a mimoslovní útoky

Verbálních technik, které mobbeři využívají, je celá řada. Zpravidla je to tak, že přímá a smysluplná komunikace probíhá výjimečně. Mobberova verbální komunikace je charakterizována sarkastickými a ironickými poznámkami, zlomyslným osočováním, tajuplnými narážkami. Oběť nedostává příliš možností se vyjádřit, případně je přerušována či okřikována.

Velmi často a zvláště v počátečních fázích se objevují útoky beze slov. Mobber svoji oběť nezdraví, okatě ji přehlíží, dělá, že je vzduch. Se svými kolegy okamžitě utne hovor, když oběť vkročí do místnosti, anebo ji ostentativně přibouchne dveře před nosem.

Komunikace s mobberem

Velmi významným znakem mobbingu je komunikace s mobberem. Dorozumět se s mobberem je velmi obtížné, protože zablokovaná komunikace je velmi silným prostředkem jeho boje. Nemá zájem s obětí hovořit, spolupracovat, a už vůbec jí jakkoliv pomáhat. Cílem nejasné komunikace je oběť provokovat, vyvést z rovnováhy, donutit k chybám a svalit veškerou vinu za následná nedorozumění na ni. Svobodová (13) charakterizuje mobberovu komunikaci následujícími znaky:

- **Zásadní rozpor verbální a neverbální komunikace mobbera.**

Je rozdíl mezi tím, co mobber říká a jak to říká. Jeho tón řeči, gesta, mimika vyjadřují pravý opak vyslovených vět, neodpovídají proneseným slovům a věty tak dostávají jiný význam.

- **Mobber mnoho nemluví.**

Odmítáním dialogu konflikty obratně zhoršuje a vyhrocuje. Mlčením se vyhýbá zodpovědnosti a připravuje si půdu k tomu, aby za vzniklé potíže mohl svalit vinu na oběť.

- **Pokud mobber mluví, tak mlhavě, v náznacích, v hádankách a dvojsmyslně.**

Není schopen komunikovat normálně, jasně formulovat požadavek, věty postrádají logickou souvislost anebo jsou nedokončené. Dává si záležet, aby bylo pro oběť obtížné si větu domyslet. Všechno překrucuje a hraje si se slovy, což mu nahrává k popření čehokoliv, co kdy řekl. Používá přísloví, rčení nebo své názory prezentuje jako obecně platné pravdy, což ho zbavuje zodpovědnosti.

- Mobber se zásadně vyhýbá přímým odpovědím.

Mobber neříká: „myslím si, že“, ale „všichni přece vědí, že ...“. Dovysvětlující otázky odmítá odpověďmi typu: „měl bys to vědět“, „víc se snaž“, „to tě ve škole neučili“ apod.

- Mobberova řeč vypadá zdánlivě logicky.

Rád užívá odborný, technický, abstraktivní jazyk či žargon, aby se sám nedostal do úzkých nebo nebyl odhalen, že něco neví. Často zevšeobecňuje, čímž v okolí vyvolává dojem, že je velmi vzdělaný. Touto povrchní učeností většinou posluchače uvede v omyl. Proto jsou mobbeři vzorem pro slabé jedince, kteří nemají svůj názor, mají potíže s rozhodováním a sami se sebou si nejsou jisti.

- Mobberova komunikace vyvolává v oběti zmatek díky jeho kontroverzím.

Jeden den tvrdí jednu věc, druhý den něco úplně opačného. Snaží se oběť vyprovokovat a v takovém chování si přímo libuje. Rád popírá, že se něco děje, nehodlá o tom diskutovat, a už vůbec ne hledat nějaké řešení. Často neguje i své vlastní tvrzení. Nikdy neslibuje, ale říká, co hodlá udělat, čímž ve druhých vyvolává mylný dojem, že to udělá.

- Forma mobberovy řeči je velmi zvláštní.

Mobber mívá při komunikaci s obětí monotónní, mdlý hlas, bez citového zabarvení a téměř v každém jeho slově lze cítit projevy pohrdání a posměchu, ač nic takového nebylo vysloveno. Používá strohý, chladný hlas, který vyvolává v oběti napětí. Špatně artikuluje nebo mluví velmi potichu, aby se našla záminka vytknout oběti, že neposlouchá. Tím, že mobber hlas nezvedá, často ke zvednutí hlasu provokuje druhé.

Další techniky

Mezi časté techniky patří pomlouvání oběti či imitování jejího chování. Mobber také úzkostlivě sleduje přítomnost oběti na pracovišti a usilovně se snaží o její izolaci ve všech oblastech. Pokud se kolegové domluví na společný oběd, oběť nikdy není zvána, stejně jako je vynechávána z přátelských posezení či oslav. Je jí odmítána podpora či spolupráce. Dochází však i k izolaci prostorové – oběti je přidělena kancelář v suterénu, na konci chodby nebo bez telefonu.

Zákeřné způsoby boje

Jak postupuje mobbing ve svém vývoji, tak se mění i způsoby útoků a napadání oběti. Útoky mobbera jsou stále tvrdší a zákeřnější. Může se jednat o sdělování mylných informací, které mohou významně zkomplikovat pracovní život, o poškození či ztrátu výsledků práce oběti, jejich falšování, mizení pracovních podkladů, pomůcek či souborů z počítače. V krajním případě je mobber schopen nasadit do PC i viry. Nezřídka se dopouští i duchovní krádeže dobrých nápadů či nových návrhů. V jiných případech mobber útočí i na zdraví oběti například tím, že často větrá, ačkoliv ví, že oběť je náchylná k nachlazení.

2.2.3 Šikana nebo mobbing?

Vágnerová (14, s. 798) uvádí: „*Šikanu lze definovat jako násilné ponižující chování jednotlivce nebo skupiny vůči slabšímu jedinci, který nemůže ze situace uniknout a není schopen se účinně bránit.*“, Haškovcová (4) popisuje šikanování jako takové jednání agresora, jehož záměrem je ohrožit, ublížit, ponížit nebo zesměšnit oběť.

Mobbing i šikana jsou tedy druhy násilí, které mají za cíl ublížit druhé osobě, dokázat převahu útočníka a rovněž mají i podobné důsledky. Obecně se dá říci, že mobbing je zvláštní druh šikany, ale zároveň je nutné poukázat i na jeho odlišnost. Ta spočívá jak v prostředí, kde se útoky zpravidla odehrávají, tak i ve způsobu agrese a konkrétních dopadů na jedince.

Šikana se vyskytuje spíše v hierarchicky jednodušších společenstvích, jako je armáda nebo škola. Šikana je také průhlednější, snáze rozpoznatelnější, a navíc často provázená fyzickým násilím. Jde o primitivní formy násilného chování, které probíhají tzv. tady a teď. Liší se tedy i v motivech. Šikana způsobuje oběti zjevné a okamžité utrpení a jeho bezprostředním následkem často bývá zisk a prospěch (nejčastěji materiální povahy).

Mobbing je naopak skrytý, dlouhodobý, rafinovaný a jeho působení je rozpoznatelnější až po delší době. Na rozdíl od šikany se mobbing odehrává výhradně mezi dospělými, a to převážně na pracovišti. Jeho cílem je učinit z jiného člověka problémového pracovníka. Ohrožuje tedy i existenční jistoty oběti. Mobbing je také charakteristický vysokým výskytem psychologických útoků a naopak nižším fyzickým ohrožením. Mnohonásobně více se objevují intriky, úskoky, pomluvy a donášení nadřízeným. Mobbing je spíše doménou inteligentnějších jedinců – proto je i mnohem rafinovanější.

Nad terorem končícím fackou se nemusí tolik přemýšlet jako nad terorem psychickým. (Svobodová, 13)

2.2.4 Mobbing nebo paranoia?

Někdy dochází k nadužívání pojmu mobbing. Protikladné potřeby a představy každého jedince jsou častým zdrojem neshod. Rozhodně však nelze říci, že každý konflikt je mobbingem. To by bylo přehnané, a především nesprávné. Velmi citliví lidé, kteří například nedostatek uznání nebo pochopení ze strany kolegů mohou vnímat jako křivdu, si případné negativní reakce interpretují jako mobbing. Někdy bývá za mobbing nesprávně označováno vyžadování pracovních povinností. Dochází k tomu převážně u lidí, kteří se nedokážou zařadit do kolektivu.

Odlišit, kdy se jedná o mobbing a kdy ne, je velmi obtížné, a proto by se tomuto jevu měla věnovat dostatečná pozornost. Nebezpečí mobbingu spočívá v tom, že „přichází“ velmi nenápadně a v počátečních fázích je velmi těžko rozpoznatelný. Proto je nutné na každou situaci nahlížet s odstupem a brát v úvahu všechna hlediska (charakter konfliktu, pracovní prostředí, osoba mobbera, role nadřízeného, spolupracovníků atd.). Zohlednění všech těchto aspektů může napovědět, zdali se jedná o mobbing v počáteční fázi, nebo jsou jen citlivěji vnímané přirozené situace.

2.3 Příčiny vzniku mobbingu

Příčin vzniku mobbingu je několik. Hlavní role hrají agresivní jedinec páchající na druhých násilí, špatná atmosféra na pracovišti a nevhodný styl řízení. Nicméně lze vyzorovat i další příčiny, které přispívají ke vzniku mobbingu. Jedná se o společenské vlivy a rozvoj tržního prostředí, kterému vyhovuje atmosféra „ostrých loktů“. V takovém prostředí bohužel nemají místo hodnoty jako ohleduplnost, tolerance, shovívavost, neboť jsou jako nástroje k potřebě sebeprosazení nepoužitelné.

Proto se v působení na pracovišti dostává stále většího prostoru agresivním jedincům. Drzost, přílišné sebevědomí či pocit vlastní důležitosti se dnes stávají přednostmi a jsou mnohdy považovány za oprávněné prostředky k dosažení pracovního a ekonomického prospěchu.

2.3.1 Atmosféra na pracovišti

Negativní atmosféra na pracovišti podporuje vznik patologických vztahů, mezi které patří právě mobbing. Výskyt mobbingu je přímo úměrný výskytu pracovní

nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovištích a špatného psychického stavu zaměstnanců. Klíčovou roli pro vznik mobbingu hrají pracoviště a podniky, které mají nízkou úroveň etiky, kde panuje atmosféra nedůvěry, závisti, pomluv, neboli všeho, co člověka frustruje a deprimuje. Mezi významné spouštěče mobbingu patří také jednotvárnost a nuda na pracovišti, která nutí jedince k rozptýlení a uvolnění, nadměrné požadavky na zvyšování výkonů za současného snižování nákladů, konkurenční tlak a stres z přetížení, strach ze ztráty zaměstnání apod.

2.3.2 Příčiny vzniku mobbingu plynoucí ze špatného stylu řízení

Atmosféra na pracovišti je velmi úzce spojena s vedoucím pracovníkem. Způsob řízení, komunikace a zacházení s podřízenými má na patologické vztahy na pracovišti rozhodující vliv.

Nevhodným stylem řízení je styl autoritativní. Jak uvádí Kratz (6), takový styl předpokládá šéfa vybaveného velkými pravomocemi, který vykonává potřebná rozhodnutí bez spoluúčasti podřízených. Ti mají za povinnost jeho rozhodnutí bezchybně a spolehlivě provést a jsou nepřetržitě kontrolováni. Nadřízený si udržuje od podřízených velký odstup. Jeho prvořadým cílem je splnit úkol ve věcné rovině, zatímco zcela opomíjí individuální zájmy podřízených. Vedoucímu, který praktikuje autoritativní styl řízení a v podřízených spatřuje bezpodmínečně poslušné „poddané“, hrozí nebezpečí, že je začne brzy šikanovat. Tento styl řízení podporuje sklony k mobbingu také u zaměstnanců. Důvody jsou následující (Kratz, 6):

- pracovní klima je často poznamenáno nedůvěřivostí,
- zaměstnanci se nemohou podílet na řízení,
- většinou chybí schopnost otevřeně zpracovávat konflikty,
- je nedostatečně vyvinutý systém komunikace,
- nadřízený nemá dostatečnou vyjednávací způsobilost, pokud jde o sociální konflikty,
- zúčastnění se nenaučili nebo odnaučili věcně, odůvodněně a konstruktivně kritizovat.

Podobně podpurný účinek na vznik mobbingu má přílišný liberální styl řízení, kdy se nadřízený chová velmi pasivně a má snahu nechávat věcem volný průběh. Nadřízený se o své podřízené nestará, nezajímá ho, co se na pracovišti děje a dává tak případnému mobbingu volný průběh.

Nestačí být tedy jen skvělý odborník. Vedoucí pracovník měl být především nositelem firemní kultury a příkladem pro své podřízené. Svobodová (13) uvádí výčet chyb, kterých se vedoucí pracovníci nejčastěji dopouštějí: chaotické rozhodování, nejasné kompetence, absence pravidel, neprůhledná politika vedení, zadávání nesmyslných úkolů, protěžování jedněch proti druhým, opomíjení potřeb zaměstnanců, vydávání stále nových oběžníků a směrnic, stále nové organizační změny, neobjektivní systém hodnocení, nedostatek oceňování, nedostatek tolerance a empatie, nízká schopnost vypořádat se s konfliktem, destruktivní zacházení s chybami či omyly, vysoká míra kritiky, neochota řešit konflikty.

2.3.3 Riziková pracoviště

Pravděpodobnost vzniku mobbingu je nejvyšší na pracovištích, které mají byrokratickou organizaci, kde dominují pravidla a předpisy, kde je hierarchické uspořádání pozic a kde odměňování probíhá na základě kvalifikace a zásluh. Jedná se tedy o oblast školství, zdravotnictví, sociální péče, úřady státní správy apod. Mobbing se také častěji vyskytuje mezi duševně pracujícími a ve větších podnicích se složitější organizační strukturou. Naopak nízký výskyt se ukázal například v organizacích, kde je stejný počet mužů i žen. (Kratz, 6)

2.3.4 Osoba pachatele mobbingu - mobber

Kdokoliv je za jistých okolností schopen chování podobnému mobbingu, protože v každém je agrese zakódována. Nicméně prosté ublížení a mobbing se podstatně liší. Na rozdíl od mobbera má převážná většina ostatních lidí výčitky, je jim to líto a cítí se provinile. Takové pocity u mobbera nenajdete. (Svobodová, 13)

Mobber je tedy pachatel mobbingu, agresor neboli člověk, který druhým záměrně a dlouhodobě ubližuje, páchá na nich násilí. Mezi autory literatury o mobbingu panuje shoda, že typický profil pachatele mobbingu neexistuje, nicméně je možné vysledovat určité charakteristické znaky.

Nejčastěji se jedná o člověka, který se vyznačuje určitými osobnostními zvláštnostmi. Nezřídka to bývají nevyzrálé osobnosti, které mají sklon k dětskému způsobu agresivního chování, nebo nevyrovnaní jedinci, kteří mají strach ze svého vlastního selhání a mobbingem se snaží si své nízké sebevědomí zvednout. Mezi mobbery patří rovněž kariéristé, jež se snaží prosadit na úkor druhých (i za cenu úderů pod pás) a lidé, kteří se náhle dostanou do vyšší funkce nebo získají majetek. Jejich vnímání se pak změní, začnou

se cítit vyvolenými, a už zbývá jen krůček k dokazování si své převahy právě mobbingem. Mobbery mohou být také lidé, kteří neuznávají nic jiného než svoje vlastní pravidla a zákon silnějšího.

Obecná charakteristika mobbera

Mobber je egocentrický, silně autoritativní, má pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti. Jeho samolibost, namyšlenost a neúměrná ctižádostivost ho často vedou k přehnané soutěživosti. Mobber je výrazně egoistický, postrádá skromnost a má silnou potřebu sebezdokonalení. Velmi významnou roli hraje mobberův pocit méněcennosti a vůbec příčiny, které vycházejí z jeho nespokojenosti se svým vlastním životem, prací, postavením či vztahy. Zpravidla si své nedostatky a slabiny uvědomuje, ale je velmi obratný v jejich maskování. Zakrývá své vlastní slabosti tím, že poukazuje na nedostatky cizí. Často bývá popudlivý, výbušný a nervózní.

Z emočních aspektů je nutné zdůraznit absenci empatie. Mobber je také emočně nezralý, nevyrovnaný, nedokáže kontrolovat vnější projevy svých emocí, není schopen hlubších citů (např. hlubokého smutku), ačkoliv to navenek může vypadat obráceně. Je vnitřně nejistý a svoje pocity nejistoty kompenzuje přemrštěnou suverenitou a arogancí. Trpí pocity neuznání – má nadměrnou potřebu být obdivován a pohybovat se ve středu pozornosti.

Mobber má velmi slabou emoční inteligenci. Neví, co jsou morální zábrany, úcta, netrpí výčitkami. Typický je chybějící soucit s ostatními. Mobber je tak ponořen do svých vlastních zájmů a neuznává, že jiní mají nějaké problémy. Je bezcitný, rád ponižuje, zneužívá druhé, v ubližování dokonce nachází potěšení, svojí obětí pohrdá. Mobber nezná pocity viny, ale obrátěně je dokáže navodit u druhých. Sám se tváří jako moralista, odsuzuje špatnost a s oblibou dává lekce poctivosti a čestnosti. Často se lidé v jeho přítomnosti cítí provinile. Své chování však mobber nikdy nezpochybňuje. Má nadměrně vyvinutou schopnost klamat, podvádět a přesvědčivě lhát.

Vztahy k druhým

Mobber je mistr přetvářky a manipulace. Manipulativní chování mu slouží jako nástroj k uspokojení potřeby moci, převahy a k udržení či zvýšení sebeúcty. Protože je mobber šikovný manipulátor, je často těžké ho odmítnout.

Mobber má snahu se prosazovat a nadřazovat, často za každou cenu. Touží získat dominantní pozici, druhého ovládnout, kontrolovat jeho pocity i chování. Manipuluje

s obětí a vnucuje jí svůj názor. Je to ambiciózní člověk, který sleduje jen své osobní cíle a za každou cenu se snaží deklarovat svoji převahu. Vyznačuje se také přehnanou kritičností. Na všem vidí nedostatky, podezírá druhé, má sklon na nich neustále hledat nějaké chyby.

Pro mobberovo chování je typická hostilita – vzpouzí se kontrole, opovrhuje ostatními, myslí si o nich, že jsou hloupí, často bývá nevraživý a podrážděný. Má potíže názorově se sblížit s druhými. Je spíše zdrženlivý a pasivní, raději stojí stranou. Vztahy mobbera jsou velice selektivní. Zatímco k jedné skupině je až přehnaně příjemný, vlídný a milý, k jiným lidem se chová hrubě, sprostě a agresivně, zbytek naprosto ignoruje. Je lhostejný k lidem, nemá zájem o druhé, nerespektuje jejich práva, potřeby či přání a přitom chce, aby jeho práva ostatní respektovali. Kromě toho je zaujatý a plný předsudků k opačnému pohlaví, k jiné sexuální orientaci, kultuře či náboženskému vyznání.

Zodpovědnost

Mobber nedokáže sám nést zodpovědnost. Neříká svůj názor, nevyjadřuje se, nezaujímá stanovisko. Přenáší odpovědnost na druhé, nechává rozhodovat ostatní, čímž se obratně vyhýbá případným následkům s tím spojených. Mobber není schopen přiznat, že něco udělal špatně. Velmi často manipuluje přesouváním viny. Pokud mobber udělá chybu, vždy ji interpretuje jako chybu někoho jiného. Svoje nepřátelství a agresivitu okamžitě svádí na druhé.

2.3.5 Oběť mobbingu

Jak uvádí Svobodová (13, s. 56): „*Mobbing závisí na osobnosti oběti jen málo. Může se jí stát opravdu kdokoliv – muži i ženy různých věkových kategorií, postavení, vzhledu či povolání.*“ Každý to zřejmě zažil, že v prostředí jedné skupiny lidí cítil pevnou a bezpečnou pozici a v jiné skupině lidí naopak cítil svou pozici jako vratkou. A stále se jednalo o jednoho člověka se stejnými charakterovými vlastnostmi, ale pokaždé v jiné skupině lidí. Z toho je patrné, že typický model mobbovaného člověka neexistuje a jde spíše o to, v jakém prostředí se člověk pohybuje. A v tom spočívá největší riziko mobbingu, že jeho obětí se může stát opravdu každý.

To, co mají oběti společné, je fakt, že zpravidla nějak vybočují. Jsou něčím nápadné nebo neobvyklé. Může se jednat o odlišnost fyzickou i psychickou. A stejně jako v negativech, lze vybočovat i svými pozitivy. Všeho dokáže mobber využít – negativní

odlišnost obratně zvýrazní, čímž vlastně poukáže na své vyšší kvality, pozitivní odlišnost naopak důkladně zneváží.

Obecně platný profil typické oběti neexistuje, ale lze vysledovat „krizové“ charakteristiky oběti mobbingu.

Fyzická odlišnost

Může to být jakákoliv fyzická odlišnost – tělesná vada, barva pleti, vada řeči nebo akcent, ale i účes, způsob oblékání, čin, zvláštní parfém či nějaké zvláštní chování. Pozornost téměř zaručeně upoutá jediná žena v mužském kolektivu nebo naopak jediný muž v kolektivu ženském. A obdobné je to i s věkem.

Psychická odlišnost

Jako potenciální oběť se jeví jedinec, který nemá dostatek sebedůvěry, působí zastrašeně, nervózně, má nízké sebevědomí, častěji chybuje nebo se nechá snadno vyprovokovat. Dále jedinci introvertní, oslabení, labilní, poddajní, neprůbojní, pasivní, úzkostní či citliví mají větší potíže čelit mobbingu.

Velkou skupinu obětí tvoří tzv. snadno vydíratelní jedinci. Takoví lidé jsou na své práci existenčně závislí – pracují v oblasti s nízkou zaměstnaností nebo za méně výhodných podmínek než ostatní zaměstnanci (např. pracovní smlouva na dobu určitou, žena – samoživitelka apod.). Nejohroženější jsou však lidé osamělí, kteří nemají pevné zázemí, rodinu či přátele.

Z tohoto pohledu se jeví jako méně pravděpodobné, že dojde k mobbingu u extrovertů. Jenže zkušenost bohužel říká něco jiného. Mobbing se nevyhýbá ani lidem svědomitým, kteří jsou obětaví a pomáhají druhým. Mezi oběťmi najdeme i jedince úspěšné, aktivní, průbojné, iniciativní, ctižádostivé či sebevědomé. Stejně tak se terčem mobbingu stávají i lidé pracovití, pečliví, poctiví, vytrvalí nebo zodpovědní. Proč i lidé se zdravou sebedůvěrou zažívají mobbing? V tomto případě je oběť vnímána jako ohrožení, protože narušuje zaběhlý rytmus na pracovišti či pomalé pracovní tempo.

Nový pracovník

Mnozí zaměstnanci mohou považovat nového kolegu za nebezpečného konkurenta, kterému je třeba se od počátku postavit. Noví zaměstnanci přicházejí do sehraného kolektivu, který v nich může vidět nebezpečí změny zavedených jistot. A pokud se navíc

odlišují od průměru nebo ostatní převyšují svým vzděláním, inteligencí či znalostmi, pravděpodobnost, že se stanou obětí mobbingu, se podstatně zvyšuje.

Při nástupu nových zaměstnanců je třeba zajistit jejich úspěšnou integraci do pracovního kolektivu. Když jsou začleněni do pracovního kolektivu promyšleně, smysluplně a systematicky, nedojde k žádným třenicím, zamezí se případnému mobbingu a vytvoří se tak základní předpoklady pro trvalou spolupráci.

Je oběť spoluviníkem?

Oběť za vznik mobbingu nemůže, ale svůj podíl má na tom, že se včas nezačne bránit. Rozhodně však nelze hovořit o vině, protože než oběť rozpozná, že je mobbována, uběhne hodně času. Čím déle mobbing trvá, tím složitější je začít s obranou. Právě skrytost mobbingu výrazně ovlivňuje možnost svěřit se okolí a vyhledat pomoc. Navíc oběť má strach, že již tak dost napjatou situaci na pracovišti ještě vyhroťí, a proto raději mlčí. Oběť je v té chvíli přesvědčena, že aktivní obrana by mobbera vyprovokovala k ještě větším útokům a bohužel si neuvědomuje, že mobberovi její pasivita paradoxně nahrává.

2.3.6 Role ostatních kolegů

Reakce kolegů na mobbing je nepředvídatelná. Tendence člověka je raději mlčet a zavírat oči. Kolegové se často drží stranou, buď proto, že nic netuší, anebo aby si mobbera nepošťvali proti sobě. Zpravidla si myslí: já mám vztahy s mobberem dobré, mě nic neudělal, já nemám důvod proti němu zakročit (a to i přesto, že jsou svědkem toho, jak jiného kolegu bezdůvodně ničí a terorizuje). Svobodová (13) uvádí následující důvody, proč kolegové nepřijdou oběti na pomoc:

- Strach z pomsty.

Mobber vytváří klima strachu, ve kterém se každý obává mluvit otevřeně nebo podniknout nějakou akci.

- Strach, že by se sami mohli stát obětí.

Mnozí pracovníci jsou ve svém zaměstnání jen průměrní a obávají se, že by se mohli také stát obětí. Myslí si, že když nebudou reagovat a budou se tvářit, že se nic neděje, tak se jim mobbing nemůže přihodit.

- „Mě se to netýká“.

Kolegové si zpravidla drží odstup a nechtějí se do ničeho plést. Nechtějí riskovat svou pohodu, dobré vztahy s mobberem nebo ztrátu práce kvůli někomu jinému.

Nemají zájem pomoci a raději se vzdávají veškeré zodpovědnosti. Někdy se vymlouvají, že nevěděli, co dělat, ale bohužel velmi často ani nemají snahu nic zjišťovat.

- Nevidí plný obsah mobbingu.

Útoky jsou skryté a zahrnují stovky incidentů, které osamoceně působí jako banální. Mobber se tak jeví jako nevinný. Destabilizující narážky nikdo nevidí, protože nezná celý kontext.

- Chybí jim porozumění.

Spolupracovníci nemají žádné podobné předchozí zkušenosti, a tak se jim mobbing nejeví jako problém.

- Nechtějí zasahovat, protože mají pocit uspokojení, když vidí utrpení druhých.

- Jsou na straně mobbera.

Na straně mobbera mohou být proto, že s ním souhlasí, anebo proto, že při vidině konfliktu chtějí být na vítězné straně.

- Takové chování je ve firmě považováno za normální.

Ať už kolegové jednají sobecky nebo ze strachu, výsledek je vždycky stejný – svým chováním nahrávají útočníkovi. Pokud s mobbingem nesouhlasí, ale nedají to najevo, paradoxně tak vlastně mobberovo chování schvalují a stávají se pasivními spoluúčastníky.

2.4 Důsledky mobbingu

2.4.1 Důsledky pro jedince

Lidé mohou onemocnět v zaměstnání nejen kvůli pracovním podmínkám (např. těžká tělesná námaha, nezdravé pracovní prostředí, noční práce) a individuálním faktorům (např. zvláštní alergie, úrazy, následky infekčních chorob), nýbrž také kvůli sociálním stresovým faktorům, jež působí zvlášť intenzivně právě na oběti mobbingu.

Jedinec postižený mobbingem nezanechá za sebou vše negativní, když odejde z pracoviště, nýbrž si odnáší problémy domů a nezbaví se jich ani ve chvílích volna. Sice se mu daří dočasně soustředit pozornost na rodinu, koníčky, sport a jiné rekreační aktivity a nakrátko zatlačit zatěžující negativní aspekty do pozadí, přesto stále v podvědomí řeší problémové pracovní situace. Tím je znehodnocen čas, kdy má docházet k relaxaci a regeneraci jak po fyzické stránce, tak po stránce psychické.

Onemocnění vyvolaná nebo podpořená mobbingem se vyvíjejí zprvu pomalu, ale jejich příznaky jsou s postupem času závažnější a zjevnější. Příznaky mobbingu jsou následující (Kratz, 6):

- celková nevolnost (např. poruchy spánku, bolesti hlavy, záchvaty migrény, apatie, bušení srdce, žaludeční problémy, bolesti krční páteře a v oblasti ramen),
- poruchy duševní rovnováhy (např. pocity nejistoty vedoucí až ke ztrátě sebehodnocení, poruchy koncentrace a paměti, depresivní nálady),
- všeobecné stavy úzkosti (např. rezignace vedoucí až k zoufalství, obava ze ztráty postavení, sebevražedné myšlenky a nakonec dokonaná sebevražda),
- projevy závislosti (např. zvýšené pití kávy, gamblerství, zneužívání léků a alkoholu, anorexie nebo bulimie),
- potíže trvale se projevující v klinických obrazech, jako např. žaludeční a střevní onemocnění, kardiovaskulární poruchy a poruchy krevního oběhu, nádorová onemocnění.

Závažný následek mobbingu je ten, že stopy, které zanechá, zůstávají zapsány v mysli oběti velmi dlouho poté, co je již mobbing ukončen. Svobodová (13) uvádí ve své knize tři možné dopady mobbingu na oběť a její schopnost začlenit se zpět do zaměstnání:

- Oběť mobbingu buď odolá, anebo se od něj oprostí ještě v počáteční fázi, je schopná se bez potíží opět začlenit do pracovního procesu a do kolektivu.
- Oběť má značné psychické i fyzické potíže a její začlenění zpět je velmi náročné, nicméně možné.
- Oběť je vlivem mobbingu natolik „postižena“, že není schopna pracovat, dochází k chronickým potížím, které jí znemožňují pracovat.

Mnozí postižení mobbingem raději podají výpověď a odejdou do jiného zaměstnání nebo do předčasného důchodu.

2.4.2 Důsledky pro firmu

Mobbing přináší ekonomické ztráty nejen kvůli nízkému výkonu mobbera a oběti, ale má vliv i na ostatní členy kolektivu. Přináší tedy negativní důsledky pro celé pracoviště. Snižuje se výkon oběti, která nemá v důsledku šikany vhodné pracovní

podmínky, ale i mobbera, který přemýšlí nad novými útoky a oba jedinci tak vlastně nedostatečně využívají pracovní dobu.

Zároveň se mění atmosféra na pracovišti. Týráním v práci vytváří nepřátelské a nefunkční prostředí, rozpadá se tým, nefunguje týmová spolupráce, roste neochota kolegů pomáhat, vedou se nekonečné debaty, snižuje se motivace a uspokojení z práce. V takové atmosféře je těžké ze sebe vydat to nejlepší. To vše vede k postupnému poklesu morálky celého oddělení a snížení efektivity a kvality odvedené práce.

Další ekonomické ztráty způsobují odchody pracovníků do jiného zaměstnání nebo na jiné oddělení, čímž rostou náklady na zaškolení nových zaměstnanců. Fluktuace zaměstnanců způsobuje další pokles výkonu a kvality odvedené práce.

2.4.3 Důsledky pro společnost

Mobbing často vede k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání, což výrazně zvyšuje nemocnost pracovníků, čímž dochází ke zvýšeným nárokům na nemocenské pojištění. Brzké odchody do předčasného důchodu, ztráta kvalifikovaných lidí, snížení konkurence na trhu práce – to je jen část důsledků jevu zvaný mobbing.

2.5 Jak předcházet vzniku mobbingu

Nejefektivnější je nedát mobbingu šanci na vznik, tzn. vytvořit takové podmínky, které jeho vznik zamezují. To platí nejen pro firmy, ale také pro celou společnost. Opatření v boji proti mobbingu by se měli nést v duchu, že prevence je vždy efektivnější než samotná „lčba“.

2.5.1 Co může udělat společnost?

Na prvním místě je třeba provádět celospolečenskou osvětu a dostat tak mobbing do podvědomí všech lidí a firem. Je nutné prezentovat mobbing jako velmi negativní a nebezpečný jev, kterému je třeba předcházet. Možným řešením je rozsáhlá a vhodná medializace (prezentace následků násilí na pracovišti pro jednotlivce i firmy, pořádání školení, vzdělávacích programů, publikace článků apod.). Svobodová (13) uvádí, že v USA existuje hnutí manželů Namie, kteří vytvořili petici Bullybusters (krotitelé hulvátů) a jehož cílem je dostatečně zviditelnit firmy, kde k takovým jevům dochází.

Dalším důležitým krokem je podpořit oběti mobbingu legislativně, když už k samotnému mobbingu dojde. To znamená vytvořit takové zákony, které by mobbing a jemu podobné aktivity výslovně zakazovaly a sankcionovaly. Zákony by měly být

namířeny jednak proti samotným mobberům, ale také proti firmám, které mobbing tolerují a aktivně proti němu nebojují.

Je tedy důležité, aby vznikaly instituce, které se těmito jevy budou intenzivně zabývat a poukazovat na jejich škodlivost. Například v USA existuje organizace OSHA, která nabízí několik linek, které zdarma poskytují poradenství s pracovními problémy včetně mobbingu (v USA bullyingu). Rovněž v Německu existuje bezplatné antimobbingové poradenství či tzv. horká linka. Podobné linky rovněž úspěšně fungují i ve Velké Británii.

2.5.2 Prevence z pohledu firmy

Úloha firmy při prevenci a potírání mobbingu je velmi významná. Důležitou roli hraje filozofie firmy a to především po personální stránce. Firma má několik oblastí a úkolů, na které by se měla soustředit:

Vytvořit pozitivně naladěné pracovní prostředí, které zamezuje vzniku mobbingu.

K vytvoření pracovní atmosféry zamezující vzniku mobbingu je nezbytné, aby byla firemní kultura postavena na pevných morálních základech. Svobodová (13) uvádí, že pravidla vyjasňují vztahy a předcházejí zbytečným nedorozuměním. Mělo by být tedy jasné a srozumitelně dáno najevo všem pracovníkům, jaké jednání je po nich požadováno, eventuálně jaké již nebude tolerováno. Zaměstnanci nesmějí mít pocit, že pro nadřízené platí jiné normy než pro ně.

Pracovní atmosféra významně ovlivňuje spokojenost pracovníků v zaměstnání a tedy i šance na vznik mobbingu. Pokud je firemní kultura dobře nastavena, zaměstnanci se cítí příjemně a to má pozitivní vliv na jejich výkon. Zaměstnanci chtějí být součástí firmy, chtějí vědět, co se okolo nich děje a proč. Absence informací v lidech vyvolává pocit přehlížení, nebo dokonce ublížení. Hlavním cílem je tedy zajištění otevřené komunikace beze strachu, vytvoření přátelského a optimistického prostředí, kde vládne týmová spolupráce a pocit sounáležitosti s firmou i ostatními kolegy. Jde o to vytvořit z jednotlivých pracovníků kompaktní tým, jehož členové se vzájemně respektují a společně, nesobecky pracují na splnění vytyčených cílů.

Vhodný výběr pracovníků.

Dalším krokem, jak minimalizovat nebezpečí vzniku mobbingu, je výběr vhodných zaměstnanců. Obezřetnost při přijímacím pohovoru může pomoci odhalit potenciálního

mobbera. Stejně jako si uchazeč o zaměstnání hledá informace o firmě, ve které se uchází o místo, může se i firma pokusit dohledat něco o uchazeči. Existují případy, kdy si vedoucí personálních oddělení jednotlivých podniků v regionu předávají informace o uchazečích. Při přijímání nových zaměstnanců by měly být brány v úvahu nejen jejich odborné schopnosti, ale i jejich charakterové vlastnosti. Vedoucí oddělení si buduje svůj tým pracovníků zpravidla z hlediska odborného, naopak zkušený a proškolený personalista by měl zohledňovat i „ostatní“ schopnosti uchazeče.

Pokud jde o výběr vedoucích pracovníků, v čele oddělení musí stát člověk, který není jen dobrým odborníkem, ale současně musí umět vést lidi. Atmosféra na pracovišti je totiž velmi úzce spojena s vedoucím pracovníkem. Jak uvádí Svobodová (13, s. 35): „Vedoucí by měl být nositelem firemní kultury a příkladem pro své podřízené.“

Provádět školení vedoucích pracovníků, jak efektivně vést své oddělení.

Vedoucí pracovníci mají v rukou velkou moc. Způsob řízení, komunikace a zacházení s podřízenými má na patologické vztahy na pracovišti rozhodující vliv. Je třeba uplatňovat optimální styl řízení a vedení podřízených. Již byly zmíněny dva styly řízení, které příliš efektivní nejsou – autoritativní a liberální.

Jako nejlepší styl řízení uvádí Kratz (6, s. 43) kooperativní styl řízení: „Vedoucí spatřuje svou nejdůležitější funkci v tom, že zajišťuje optimální plnění úkolů a současně usiluje o maximální spokojenost zaměstnanců. Nadřízený vidí v podřízených spolupracovníky a partnery, kteří se podle svých schopností, vědomostí a zkušeností aktivně podílejí na procesu dosahování stanovených cílů. Tím, že se řídí zásadou delegování úkolů, kompetencí a odpovědnosti, poskytuje zaměstnanci značnou samostatnost. V oddělení pak převládá partnerské myšlení a jednání zbavené nátlaku, nezdravé ctižádosti a mocichtivosti.,,

Tento styl řízení vyžaduje od nadřízeného nejen chápavé a partnerské postoje, ale také ochotu vcítit se do postojů podřízených a vybudovat si vlastní schopnost komunikace. Nadřízený si zvyšuje sociální kompetenci – „jde příkladem“, pokud jde o dobré mezilidské vztahy.

Provádět osvětu mezi zaměstnanci

Dalším preventivním krokem je provádění osvěty u svých zaměstnanců o nebezpečí mobbingu. Jedině dobře informovaný zaměstnanec dokáže rozpoznat mobbing v jeho ranné fázi a upozornit na něj, ať už se jedná o oběť nebo nezúčastněného kolegu. Lze tak

předcházet větším „škodám“, které mobbing způsobuje a zanechává na pracovním kolektivu. Zaměstnanci by také měli vědět, kam se mají obrátit s žádostí o pomoc. Osvěta může být prováděna různými školeními a podpořena informačními letáky, které by obsahovaly shrnutí obsahu školení a kontaktní údaje, kde hledat pomoc.

2.5.3 Prevence z pohledu jedince

Pro oběť je nejdůležitější a nejefektivnější odhalit mobbing v jeho počátku. V té chvíli je ještě poměrně snadné se mobbingu bránit a jeho negativní následky minimalizovat. Neexistuje však univerzální návod na to, jak rozeznat mobbing v jeho počátku, protože každý mobber „upřednostňuje“ jiné praktiky a všechny situace jsou jiné.

Při rozpoznávání mobbingu je nutné sledovat situaci jako celek, který se skládá z určitých částí. Tyto části jsou: charakter a osoba potencionálního mobbera, charakterové vlastnosti oběti, způsob komunikace, atmosféra na pracovišti, osoba nadřízeného – tedy všechny podmínky, které přispívají ke vzniku mobbingu. Splnění jedné podmínky přítomnost mobbingu ještě nepotvrzuje, ale může něco naznačovat.

Z hlediska zaměstnance je velmi důležité vědět o mobbingu a o jeho negativních účincích. Důležité je znát svá práva a pokud nám zaměstnavatel neposkytuje informace o mobbingu, je nutné, abychom si je aktivně hledali sami. Měli bychom si osvojit návyky určitého chování a vystupování, které zamezují vzniku mobbingu a působí tedy preventivně proti mobbingu.

Všeobecná doporučení

Ideální je, pokud člověk není na práci finančně závislý, je proto vhodné si vytvořit určitou finanční rezervu. Každý zaměstnanec by se měl snažit zvyšovat svoji kvalifikaci, aby lépe zhodnotil svoji cenu na trhu práce, rozvíjet svou sebedůvěru a sebevědomí. Dále je důležité pečovat o své zázemí – věnovat se jak rodinnému či partnerskému životu, tak i svým koníčkům.

Dodržujte skupinové normy (Kratz, 6)

Uvnitř pracovního týmu vznikají z očekávání a názorů většiny a nejvlivnějších členů skupinové normy, které jsou jako „ilegální zákony“ zaváděny skrytě. Tyto normy stanoví „správné chování“, „přiměřený pracovní výkon“ apod.. Záleží na týmu, jaké normy si vytvoří. Ty se mohou lišit od podnikových cílů, nebo se s nimi naopak shodovat.

„Když nějaký člen týmu poruší jeho normy, zklame všechny. Vzápětí ho „exemplárně potrestají“ za nekázeň a „přivedou ho k rozumu“ – klasický případ mobbingu!“ (Kratz, 6, s. 109)

Je proto nutné se s těmito skupinovými normami seznámit a v rámci možností je příliš neporušovat.

Snažte se vystupovat sebevědomě a nedávejte řeči těla najevo nejistotu

Vizuální kontakt je velmi významný a proto je třeba se vyhnout gestům prozrazujícím nejistotu. Mezi taková gesta patří tichý hlas, pohled upřený většinou k zemi. Dále si nejistí lidé často upravují oblečení, pošukávají rukama, neustále se vrtí na židli, nohy obtáčejí kolem nohou židle, sedí na kraji sedadla, škrábou se na hlavě, ruce si kříží na prsou. (Kratz, 6)

Často není až tolik důležité co říkáme, ale jak to říkáme. Velmi důležitou roli při komunikaci hraje oční kontakt a hlas. Není vhodné někomu „civět“ do očí, ale současně je nutné nebránit se očnímu kontaktu. Přímý pohled do očí naznačuje odvahu „podívat se skutečností do tváře“. Přímý pohled do očí a klidný, ale v případě nutnosti důrazný hlas je velmi silná zbraň při budování respektu. Je třeba se na okolní svět dívat svobodně a odvázně, s ostatními mluvit zdvořile, s respektem, avšak ne se strachem. Ostatní musí z vašeho jednání cítit, že jsou pro vás plnohodnotnými partnery, že je respektujete a to samé vyžadujte i po nich. (Praško, 9)

Braňte se osobním útokům

Občas je možné se setkat s lidmi, kteří agresivně dávají najevo svou domnělou převahu a snaží se prosadit na úkor druhých. Není podstatné, zdali útočí záměrně s úmyslem nám ublížit, nebo je k tomu vedou jiné pohnutky. Když si necháme bez odporu líbit zlovolné útoky a příliš často ustupujeme, mohou nás lidé považovat za slabochy. Naopak když včas, preventivně a odhodlaně hájíme své zájmy, získáme si tak respekt. (Kratz, 6)

Uvědomte si svá slabá místa a snažte se změnit chování

Často bývá naprosto rozdílné, jak vidíme sami sebe a jak nás vidí druzí: jsme přesvědčeni o tom, že jsme ochotní, zatímco kolegové nás považují za dotěrné; myslíme si, že pracujeme pečlivě, zatímco spolupracovníkům připadáme jako hnidopiši; máme pocit, že jsme spravedliví, druzí nás ale popisují jako bezcitné.

Protože ne vždy dokážeme správně vyhodnotit, jak působíme na ostatní, je velmi žádoucí zpětná vazba – zjištění, jak naše chování vnímají, chápou a prožívají druhé osoby. V opačném případě je možné, že neúmyslně nadále rozvíjíme osobité vlastnosti, jimiž proti sobě popuzujeme své spolupracovníky a které dávají důvod k mobbingu.

Abychom se co nejvíce dozvěděli, co si o nás druzí lidé myslí, je dobré dodržovat určitá doporučení (Kratz, 6):

- Když vám někdo něco vytkne, nesnažte se hned obhájit nebo dotyčnou záležitost vysvětlit. Pokud partner narazí na odpor, hrozí nebezpečí, že vám příště nic neřekne.
- Mělo by vás těšit, že vám partner sdělí problém, který s vámi má. Můžete pak změnit své chování a předejít tak mnohým konfliktům.
- Snažte se nejdřív poslouchat, nepřerušujte partnera a ověřte si, zda jste správně pochopili, co má na mysli.

Doporučení pro nového zaměstnance

Jak už bylo uvedeno, velké riziko číhá na zaměstnance nastupujícího do nového zaměstnání. Je třeba se maximálně vyhnout neobratnému chování při nástupu do zaměstnání, které by mohlo způsobit problémy při pozdějším začleňování do nového kolektivu. Pro nového pracovníka je důležité vyčkat, až ho kolektiv přijme, pak bude jeho pozice pevnější a může si dovolit být méně obezřetný. Do té doby je nutné pozorně vnímat situaci okolo sebe a snažit se příliš nevybočovat z daných poměrů. Může uplynout dlouhý čas, než nový pracovník rozpozná sociální struktury v novém podniku a bude schopen patřičně posoudit vztahy mezi lidmi, mocenské poměry a podnikovou politiku. Během této i několikaměsíční fáze je třeba se chovat spíše nenápadně a zdrženlivě. Zde je několik doporučení pro první dny v novém pracovišti, které uvádí Kratz (6):

- Zpočátku spíš vyčkávejte, pozorujte, vyptávejte se a učte se. Možná dojdete k názoru, že budete muset upravit své dosavadní recepty na úspěch.
- Snažte se navázat pozitivní vztah s nadřízenými, kolegy a ostatními zaměstnanci, v žádném případě se neuzavírejte do sebe.
- Chovejte se zpočátku jako zaměstnanec, který se zaučuje, a ne jako někdo, kdo „snědl všechnu moudrost světa“. Držte se zprvu zpátky dokonce i v případě, že se v novém podniku porušují důležité zásady a vy pozorujete, že provozní slepota a myšlení v zajetých kolejích zmenšuje jeho úspěšnost.

- Vedle oficiální (formální) organizace podniku existuje jakási neformální organizace. Snažte se zjistit, kdo udává tón v této neformální organizaci a vyhněte se tak předčasnému střetu s neformálním vůdcem.
- Zpočátku je dobré držet se zpátky a nevybočovat příliš. Např. velmi bedlivě sledujte, jakým tempem se v týmu obvykle pracuje, není dobré od počátku „kazit normy“ příliš horlivou prací.
- Nesrovnávejte hlasitě rozdíly vypozerované v novém podniku se svými zkušenostmi z předchozích zaměstnání a navíc je nehodnoťte negativně.
- Chovejte se ke všem pracovníkům podniku přátelsky, vstřícně a ochotně, nicméně při názorových střetech, trvejte důsledně, ale zdvořile na svém.
- V mezilidských vztazích projevujte co největší schopnost vcítění. Zde je několik rad:
 - Není nutné hned od počátku nabízet každému tykání, pokud to v novém pracovním prostředí není obecně přijímaný zvyk.
 - Nemluvte v nové firmě o nikom pohrdavě, i když vás k tomu ostatní vybízí.
 - Nepřidávejte se k diskusím založených na nějakých fámách.
 - Vyhýbejte se diskusím o politice, penězích.
 - Vyhýbejte se všem hádkám.
 - Nepřidávejte se zpočátku k žádné skupině uvnitř týmu, buďte neutrální a udržujte kontakty se všemi členy týmu.

2.6 Co dělat, když už mobbing nastal

Bohužel neexistuje žádná konkrétní účinná a univerzální technika obrany, která by fungovala proti všem mobberům a pomohla všem obětem. Technika sebeobrany je individuální a záleží na mnoha faktorech: na osobě mobbera, na délce mobbingu, na prostředí, kde se mobbing odehrává, na počtu osob, které proti oběti stojí a na osobnosti oběti – její sebedůvěře, odvaze, odolnosti, na jejím zázemí (rodinném, finančním, na vztazích s kamarády, na jejím postavení na pracovním trhu apod.). Obecně řečeno má oběť pouze tři možnosti – odejít ze zaměstnání, zůstat a dále trpět anebo zůstat a bránit se.

Pokud se oběť rozhodla ze zaměstnání odejít, pak to není žádná ostuda. Pokud se rozhodla ve svém zaměstnání nadále setrvat, pak podle Svobodové (13) určitě není řešením:

- zavřít oči a čekat, až to mobbera přestane bavit,

- vyhýbat se mobberovi v očekávání, že na vás zapomene,
- snažit se získat sympatie mobbera svou vstřícností a přehnanou přizpůsobivostí.

Kratz (6) také nedoporučuje vystupňování konfliktu převzetím a použitím mobberových praktik – lze se jednoduše dostat do situace, kdy prohrávají všichni.

Pokud se oběť rozhodla ve svém zaměstnání zůstat, pak jediná správná volba je bránit se. Je důležité, aby oběť věděla, co má dělat a jak se v různých situacích nejlépe zachovat. V tom spočívá výhoda připravené oběti, která odhalí mobbera a může tedy předvídat jeho chování a připravit se na něj a být vždy o „krok napřed“. Nicméně je třeba se na „boj“ pořádně připravit a zvolit vhodnou strategii, které může napomoci následující postup (Svobodová, 13):

- Udělejte si soukromou inventuru a poznejte svého protivníka.
Abychom mohli zvolit tu správnou strategii, je důležité rozkrýt, koho máme před sebou. Je tedy důležité poznat protivníka a snažit se odhalit důvody, proč to dělá.
- Zkusit oslovit mobbera.
Je dobré zkusit problém urovnat sami, pokusit se promluvit s mobberem. Jeho reakce mnoho napoví o možných příčinách a motivech. K rozhovoru je možné přizvat i nadřízeného
- Vést si podrobné záznamy.
Důležitou součástí obrany je vést si něco jako mobbingový deník. Co se konkrétně stalo, jak a kdy k tomu došlo apod. Nezapomeňte připojit i svědky událostí. Je třeba psát vše, i když se to jeví jako drobnosti nebo nepodstatné malichernosti - jednotlivě možná, ale komplexně mají velký význam.
- Najděte si spojence a rozvíjejte své zázemí.
Pokud mobber nemá zájem spory řešit, je rozhodně nutné si najít spojence. Kombinace individuální a skupinové obrany má vždy větší naději na úspěch.
- Aktivně se braňte.
Ačkoliv mobbing zastihne oběť nepřipravenou, je nutné co nejrychleji jednat. Obrana je v okamžitém odrážení útoku, a pokud se mobber vyjádřil nejasně, dotazujte se ho, co tím myslí.
- Obráťte se na další instituce.
V případě, že to nepůjde po dobrém a vedoucí s vámi nechce nic řešit, je nutné trochu přitvrdit – obrátit se na odbory, vyššího nadřízeného, podat stížnost

k majiteli nebo zřizovateli firmy, školy či podniku anebo se obrátit na Inspektorát práce.

- Vyhledejte odbornou pomoc.

Je dobré s předstihem vyhledat psychologa, psychoterapeuta či psychiatra. Nečekejte, až se propadnete do takových depresí, že nebudete mít jinou možnost.

Pokud mobber pocítí náš odpor proti jeho nátlaku, tak může své aktivity zanechat, nebo naopak svůj tlak ještě vystupňuje. Samozřejmě je těžké bojovat s mobberem, který nemá „pud sebezáchovy“. Ten si pak vůbec nepřipouští, že by mohl prohrát a svůj boj vede až do konce, ale i na to musí být oběť mobbingu připravená.

2.6.1 Kde hledat pomoc?

V první řadě je třeba informovat svého nadřízeného. Pro mnoho vedoucích pracovníků je těžké si přiznat, že by se zrovna u nich mohl vyskytovat mobbing. Proto raději zavírají oči a čekají, až si to dotyčné osoby spolu vyřeší.

V případě, že vedoucí nechce nic řešit, je třeba jít dál. Jak už bylo uvedeno, dalším krokem může být oslovení vyššího nadřízeného, personálního oddělení, odborů, podat stížnost k majiteli nebo zřizovateli firmy a nebo se obrátit na inspektorát práce. Dále je možné kontaktovat další instituce (Sdružení Práce a vztahy, Český helsinský výbor) a v krajním případě i soud. Je třeba zdůraznit, že soud je opravdu až krajním řešením, kdy již „nemáme co ztratit“. Opora v zákonech v tomto ohledu je v České republice velice slabá.

U nás, na rozdíl od některých jiných států, bohužel nemáme mobbing či podobné typy násilí na pracovišti uzákoněny, a proto je jejich žalovatelnost obtížná. A malé zkušenosti soudců s touto problematikou tomu jen nahrávají. Často proto problematiku mobbingu podceňují nebo bagatelizují a bohužel stejně jako zaměstnavatelé ji považují za běžnou součást pracovního procesu. (Svobodová, 13)

2.6.1.1 Opora obětí mobbingu v současných českých zákonech

V současné době je v České republice možné se odvolat na tyto zákony (Svobodová, 13):

- Listina základních práv a svobod – článek 1, článek 10.
- Zákoník práce: Paragraf 13 odst. 2b a odst. 5; Paragraf 16.
- Občanský zákoník, který mluví o ochraně osobnosti: Paragraf 11 až 13.

- Trestní zákoník v případě, že se jedná o pomluvu (§ 206) nebo vydírání (§ 235).

2.6.1.2 Situace v zahraničí

Od 1.8.2002 smějí zaměstnanci v Německu žádat od zaměstnavatele přiměřené bolestné, pokud neučinil všechno pro to, aby ve svém podniku zabránil zdravotním poškozením způsobeným mobbingem, nebo jim předešel. Zaměstnanec má navíc nárok na náhradu vzniklé hmotné škody. Jinými slovy, zaměstnavatel ručí také za nevhodné chování svých zaměstnanců. Toto ručení vzniká současně s uzavřením pracovní smlouvy, v níž se zaměstnavatel zavazuje chránit zaměstnance před újmami. Do 1.8.2002 odpovídali zaměstnavatelé pouze za vlastní chybné chování. (Kratz, 6)

2.7 Zdravotnictví a nebezpečí mobbingu

Jak už bylo uvedeno, existují obory, kde je výskyt mobbingu pravděpodobnější. Jedná se o pracoviště, která mají byrokratickou organizaci, kde je charakteristické hierarchické uspořádání pozic, dominance pravidel a předpisů a také odměňování na základě kvalifikace a zásluh. Výskyt mobbingu je také přímo úměrný výskytu pracovní nespokojenosti, špatného sociálního klimatu na pracovištích a špatného psychického stavu zaměstnanců. Významným spouštěčem mobbingu je také jednotvárnost a nuda, která nutí jedince k rozptýlení a uvolnění a provokují ke změně podmínek. Uplatnění mobbingu se zvyšuje také tam, kde se kladou nadměrné požadavky na zvyšování výkonů za současného snižování nákladů.

Obecně lze tedy konstatovat, že nebezpečí vzniku mobbingu narůstá tam, kde pracovní atmosféra není dlouhodobě optimální. Narušení optimální atmosféry může být způsobeno mnoha faktory – špatně nastavenou firemní kulturou, špatným stylem řízení, nerovným přístupem k zaměstnancům atd. Nicméně jsou obory, které i přes veškerá opatření nelze „očistit“ od negativních vlivů, které narušují optimální atmosféru na pracovišti.

Kratz (6, s. 21) uvádí: „*Mobbing lze pozorovat ve všech oborech. V resortu zdravotnictví a sociálních věcí je riziko sedminásobné.*“ Je to vysvětlováno tím, že zdravotní personál pracuje často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu také víc komunikují. Středem pracovních a komunikačních procesů je přitom celá jejich osobnost, a proto skýtá větší prostor k různým útokům.

Kromě toho jsou zaměstnanci ve zdravotnictví vystaveni velkým negativním tlakům vyplývajících ze samotné podstaty práce ve zdravotnictví. Při ošetřování se

zdravotníci dostávají ke klientovi velmi blízko, zasahují do jeho oblasti intimní zóny a i pacient narušuje jejich intimní zónu, do které běžně pouštět jen svoje nejbližší. Při některých úkonech se zdravotníci navíc dostávají až za hranice těla – aplikace injekcí, zavádění infuzí, zavádění sondy, klystýr atd. Kromě toho, že vidí pacienta v jeho nahotě těla, jsou přítomni i jeho odhalení duševnímu – kdy trpí, nařiká, selhává, když je slabý, bezmocný. Právě toto dlouhodobé a opakované setkávání se s intimitou cizího člověka, zátěže plynoucí z intenzivního setkávání se s lidmi, kteří sami jsou ve stresu, klade nároky na osobnost zdravotníka. Očekává se od něj, že bude připravený a schopný pomáhat pacientovi zvládat jeho těžkou situaci, která se navíc stále mění se změnou jeho zdravotního stavu, na kterou by měl pružně reagovat. Zdravotník je tak neustále vystaven tlaku, jak si zachovat citlivý přístup k pacientům a zároveň profesionální odstup. Při ošetřování pacientů v terminálním stádiu ani lékař ani zdravotní sestra i při nejlepší vůli nemohou definitivně zvítězit nad smrtí. Zcela pochopitelně se objevují pocity bezmoci, „nespravedlnosti osudu“, kdy už nelze zažít pocit úspěchu. To je jen část negativních aspektů, kterým jsou zdravotníci vystaveni při výkonu své profese.

Práce zdravotníků je tedy spojena s větší mírou stresu, nežli je tomu u většiny jiných profesí. Působení dlouhodobého (chronického) pracovního stresu může mít různé účinky, jedním z nich je i syndrom vyhoření. Postavení lékařských i nelékařských profesí je z hlediska ohrožení syndromem vyhoření výjimečné a patří k nejohroženějším. Zdravotníci jsou tedy ohroženi dvakrát – jednou to jsou zátěže vyplývající ze samotné podstaty zdravotnické profese (které nelze zcela odstranit) a podruhé to jsou patologické vztahy na pracovištích, ke kterým dochází ve větší míře právě v takových, na psychiku náročných oborech.

Proto je třeba věnovat zvýšenou péči zaměstnancům, která povede k eliminaci příčin vzniku patologických mezilidských vztahů na pracovištích. Ve zdravotnictví (i v podobných oborech) je tedy velmi nutné dbát a pečovat o dobrou pracovní atmosféru, která velmi úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců, především po jejich psychické stránce. Z tohoto důvodu se jeví velmi důležité předcházení syndromu vyhoření, které pracovní atmosféru velmi negativně narušuje.

2.8 Definování syndromu vyhoření

Motivace lidí, kteří chtějí pracovat v pomáhající profesi (včetně zdravotnictví) bývá velmi podobná – pomáhat druhým lidem. Vstupují do profese s nadšením a ideály a teprve postupně zjišťují, s jak velkým výkonovým i emočním nasazením musí počítat. Poměr

mezi investicí do práce a ziskem z ní se snadno stane nerovným, pomáhající více vydává než dostává. Emoční nebo osobní zisk z práce nemusí být tak velký, jak byl na počátku očekáván. Ve spojení velkých nároků s nízkým oceněním (ne jen finančním) pak snadno dochází k jevu, pro který se u nás vžil pojem syndrom vyhoření.

První zmínky o syndromu vyhaslosti (vyhoření) byly publikovány v USA v letech 1974 – 1975, kdy pojem burnout začal užívat H. J. Freudenberger. Od těchto dob byl tento fenomén různě definován, avšak dodnes není jeho chápání zcela sjednoceno. Lze však konstatovat, že obecně převládá pojetí syndromu vyhoření ve smyslu psychického stavu vyčerpání, které je důsledkem chronických stresových pracovních podmínek.

Švingalová (12, s. 49) uvádí definici: „*Syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobě působícího (chronického) pracovního stresu, který je zvládán maladaptivně. Vyskytuje se zvláště u profesí, obsahujících jako podstatnou složku pracovní náplně „práci s lidmi“, na jejichž hodnocení jsou závislé (nebo je pro ně důležité), a tlak na kvalitu i kvantitu výkonu. Jedná se o závažný medicínský a psychologický problém, který významně ovlivňuje zdraví a kvalitu života osob, u nichž se vyskytuje.*“

2.8.1 Stres

Syndrom vyhoření je především důsledkem působení dlouhodobého pracovního stresu. Ten je nedílnou součástí všech profesí a každodenního života každého z nás a nelze ho považovat pouze za škodlivou záležitost. Nižší míra stresu může zvyšovat odolnost jedince vůči zátěži. Za škodlivou se považuje vysoká míra stresu a chronicky se opakující stres, který vede k poškození organismu.

Stresová reakce má svůj význam „historický“. V době kamenné měla svůj význam, v nebezpečí zachraňovala člověku život... Jestliže se setkal pračlověk s jeskynním medvědem nebo šavlozubým tygrem, byl (oproti člověku dnešnímu) v poměrně jednoduché situaci. Buď se dal do boje o život, nebo do běhu o život. V obou případech došlo k mohutné tělesné aktivitě, k velkému fyzickému výkonu, čímž se stresová reakce nervová i hormonální „naplnila“, proběhla a plně odezněla. Ale dnešní člověk žije v situacích zcela jiných. Ve stresové situaci, ve které již dnes nejde o život, ale o jiné hodnoty – čest, postavení, sociální zajištění, společenský status, „tvář“ atd. – tedy v situacích konfliktních – člověk nemůže využít nic z toho, na co byla cílena stresová alarmující reakce. Dostaneme-li se do konfliktní situace, zpravidla nemůžeme fyzicky bojovat a nemůžeme také utéci. Nemůžeme se vrhnout na člověka, který nás rozčílí, stejně jako nemůžeme utéci před vedoucím z práce, můžeme jen zůstat stát a dusit v sobě

pobouření nebo strach. Tím všechny popsané fyziologické mechanismy vyzní zcela naprázdno, nervové reakce se neodreagují, neodezní a přetrvávají zjevně nebo skrytě nadále, chemické látky se nespotřebují a neúčinně se nahromadí do toxických množství a doslova otravují organismus. To pak vede k množství patologických reakcí a dějů, a jestliže se tyto procesy denně opakují a potencují, potom už psychika i tělo podlehne a vznikají buď neurózy, nebo tzv. psychosomatické nemoci, šířeji vyjádřeno jako civilizační nemoci. (Švingalová, 12)

2.8.1.1 Pracovní stres

Pracovní stres může být klasifikován do několika kategorií (Bartošíková, 1):

- problémy související s rolemi, které jedinec zastává (konflikty rolí),
- nároky související s obsahem práce (pracovní zatížení a odpovědnost),
- organizace práce (potíže s komunikací, nejasné vymezení kompetencí a odpovědností),
- profesní perspektiva (nejasný kariérní řád, nevyužití kvalifikace),
- fyzikální prostředí (hluk, prach, teplota, bezpečnost práce).

Ukázalo se, že vysoce stresogenní je práce charakterizovaná vysokými nároky na kvalitu, odpovědnost a nasazení pracovníka při současně nízké autonomii pracovní činnosti. Autonomie pracovní činnosti představuje možnost pracovníka rozhodovat o tempu práce, její povaze a podmínkách. V tomto ohledu je tedy práce ve zdravotnictví spojena s větší mírou stresu, nežli je tomu u většiny jiných profesí. (Kebza, 5)

2.9 Aspekty podílející se na vzniku syndromu vyhoření

Názory na to, zda je tendence k vyhoření více osobnostně podložena či zda je způsobena hlavně vnějšími podmínkami, se různí. Všeobecně je přijímán názor, že syndrom vyhoření je výsledkem střetu určitých osobnostních (psychických) a fyzických dispozic, úrovně sociability a sociální opory, schopnosti čelit stresu a zvládat jej, s působením stresu a to především chronické povahy. (Bartošíková, 1)

2.9.1 Osobnostní charakteristiky lidí ohrožených syndromem vyhoření

Syndrom vyhoření postihuje motivované lidi s vysokými cíli a velkými očekáváními, kteří se do práce pouštějí s nadšením, zápalem a jsou vysoce emočně

angažovaní. Nadšení ale může vydržet dlouhodobě pouze pokud jsou naplňována očekávání. Oběťmi vyhoření se pak stávají lidé, kteří se vrhnou do práce s nesplnitelnými ideály a nadměrným očekáváním, které neobstojí v konfrontaci s realitou, dále jsou to lidé, kteří mají na sebe vysoké nároky a nesplnění cílů prožívají jako porážku. Také osoby nadměrně zodpovědné, úzkostlivé a s rysy perfekcionismu jsou více ohroženy. Touha po uznání a ocenění patří k přirozené a zdravé psychické výbavě. Touha po dokonalosti je nesplnitelnou fikcí. (Potterová, 8)

2.9.2 Pracovní podmínky vedoucí k vyhoření

Jak už bylo uvedeno, pracovní podmínky vedoucí ke vzniku syndromu vyhoření se vyskytují v zaměstnáních, které jsou charakteristické vysokými nároky na kvalitu, odpovědnost a nasazení pracovníka při současně nízké autonomii pracovní činnosti.

Obecně lze konstatovat, že nejrizikovější pracoviště jsou ta, kde „výdej“ převažuje nad „příjmem“, kde zaměstnanci pracují s vysokým osobním a emočním nasazením a dostává se jim jen málo ocenění a uznání nebo výsledky jejich práce jsou málo uspokojivé. Týká se to kromě zdravotníků i sociálních pracovníků, soudců, učitelů, policistů, duchovních apod. Často se tedy jedná o profese, kde dochází k intenzivnímu kontaktu s lidmi.

Nicméně nejsou to jen zcela určité profese, při nichž dochází k osobnímu styku člověka s člověkem, kde se častěji setkáváme s jevem psychického vyhoření. Jsou to i specifické faktory (charakteristiky) pracovního prostředí, které napomáhají zrodu syndromu vyhoření (Křivohlavý, 7):

- Míra svobody a kontroly

Pokud jde o pracovní prostředí, ukazuje se, že není dobré, když člověk nemá téměř žádnou svobodu, ale současně také není dobré, když má příliš mnoho svobody (volnosti). Podobně je tomu i s kontrolou – přílišná, nebo naopak žádná kontrola také není dobrá.

- Nesmyslnost požadavků

Mezi nejvýraznější podmínky, které ovlivňují zrod psychického vyčerpání, patří nesmyslnost toho, co je nám nařízeno dělat. To, co se např. vedení může zdát smysluplné, může se tomu, kdo to dělá, zdát zcela nesmyslné.

- Autorita

Problematická je centralizace veškeré autority do jediných rukou nebo naopak o přílišné tříštění autority. Jde i o konflikty formální a osobní autority, tj. situace,

kde si pracovníci váží více někoho, kdo formální autoritou pověřen není, nežli toho, kdo tuto formální autoritu oficiálně zaujímá.

- Odpovědnost

Velmi problematická je i nadměrná míra odpovědnosti při současném nedostatku prostředků k odpovědné realizaci úkolu.

- Neplnění úkolu

Dlouhodobé neplnění úkolu je dalším faktorem vzniku syndromu vyhoření. Pokud po delší dobu nepřichází pocit úspěchu, pak krystalizují podmínky pro vznik syndromu vyhoření.

- Očekávání

Syndrom vyhoření má zelenou i tam, kde není přesně stanoveno, co se od koho očekává, kde jsou očekávání nerealistická.

- Komunikace

Vznik syndromu vyhoření také spočívá v nedostatcích horizontální i vertikální komunikace – v neinformovanosti nebo špatné informovanosti vedení či podřízených, v neexistenci skupinových rozhovorů.

- Požadavky kladené na lidi

Jedná se především o to, kdy jsou na lidi kladeny nadměrné požadavky nebo kde to, co se od nich očekává, je příliš nerealistické.

To byly obecné charakteristiky pracovního prostředí, které napomáhají zrodu syndromu vyhoření. Křivohlavý (7) dále uvádí soubor konkrétních podmínek, které nahrávají vzniku syndromu vyhoření:

- dlouhodobý, bezprostřední, osobní styk s lidmi, např. jako tomu je u učitelů, lékařů, zdravotních sester, vedoucích pracovníků, sociálních pracovníků apod.,
- dlouhodobé neúspěšné jednání s lidmi např. při dojednávání smluv, dohod, obchodů apod.,
- příliš strohý pracovní režim, příliš přísná pravidla jednání či příliš tvrdě vyžadované dodržování „pravidel hry“,
- diktátorský režim, bezohledné manipulování s lidmi,
- tam, kde téměř chybí kladné oceňování práce podřízených – pochvaly, uznání apod.,
- tam, kde chybí respekt (úcta) k lidem, kde se setkáváme s devalvací v sociálním styku (s ponižováním, urážením, hanobením, pomlouváním apod.),

- tam, kde je nedostatek příležitosti k odpočinku (relaxaci, rekreaci, spánku apod.),
- tam, kde se něco nepříjemného dlouho vleče a nic se nezlepšuje,
- tam, kde lidé neustále více dávají, než-li přijímají (měřeno v psychologických jednotkách hodnot),
- tam, kde pracovní podmínky neumožňují pracovníkům tvořivé rozvinutí schopností a uplatnění dovedností,
- tam, kde je vedení příliš necitlivé k potřebám podřízených, kde se znají jen úkoly, kontroly, výtky apod.,
- tam, kde jsou příliš tvrdé („našponované“) termíny, kde se klade příliš velký důraz na kvantitu odvedené práce nebo naopak na mimořádnou přesnost práce,
- tam, kde existuje jen soupeření,
- tam, kde je dlouhodobé zatížení pracovníka nepoměrně větší, nežli je jeho kapacita (jeho možnosti, schopnosti apod.).

2.10 Dopady syndromu vyhoření na výkon zaměstnání

Vzhledem k tomu, že se syndrom vyhoření promítá i do postojů a způsobů chování souvisejících s výkonem pracovní činnosti (absence, předčasné odchody do důchodu, snížené pracovní nasazení, vyšší nemocnost aj.), má tedy pro firmu i ekonomické důsledky. Proto by mělo být zájmem každé organizace vytvořit pro své zaměstnance takové pracovní podmínky, které by zamezovaly vzniku syndromu vyhoření. Ve zdravotnictví je třeba mít stabilizovaný počet pracovníků, neboť neustálý nábor nových zaměstnanců bez potřebných zkušeností může ohrožovat kvalitu péče o pacienty. S vysokou fluktuací zaměstnanců jsou spojené i zvýšené náklady na zaškolení a zapracování nových zaměstnanců. To všechno znamená i větší zátěž pro zkušené zaměstnance, kteří se kromě pacientům musí věnovat i zapracování nových zaměstnanců.

Syndrom vyhoření je doprovázen celým souborem příznaků. Patří mezi ně tělesné zhroucení, pocity bezmoci a beznaděje, ztráta iluzí, negativní postoje k práci, k lidem v zaměstnání i k životu jako celku. Ve své extrémní podobě představuje syndrom vyhoření hraniční bod. Dostane-li se člověk za něj, jeho schopnost zvládat požadavky, které prostředí na něj klade (jeho adaptibilita), je podstatně snížena. (Schmidbauer, 11)

Takto zasažený člověk chodí do práce s nechutí, ztrácí schopnost empatického přijetí pacienta, má tendenci se vyhýbat kontaktu s klienty, často je vidí jen jako obtížné,

nárokuje, nevďěčné atd. Z tohoto postoje pak také vyplývá jeho zacházení s nimi, které může být i hrubé a poškozující.

2.11 Prevence syndromu vyhoření

2.11.1 Prevence syndromu vyhoření na úrovni jednotlivce

V první řadě je třeba se trvale zajímat o rovnováhu mezi tím, co nás zatěžuje (stresory), a tím, co nás posiluje (salutory). Jde o neustálý proces hledání rovnováhy mezi „výdaji a zisky“. Bartošíková (1) uvádí několik obecných doporučení, jak předcházet vzniku syndromu vyhoření:

- pečujte o sebe, odpočívejte, myslete i na své potřeby,
- požádejte o pomoc tam, kde vaše síly nestačí,
- sebepoznání vede k realističtějšímu pohledu na sebe,
- udělejte si čas na svůj život, na „své“ lidi, na své koníčky,
- udržujte se v dobré tělesné kondici,
- nenoste si práci domů.

2.11.2 Prevence syndromu vyhoření na úrovni organizace

Pro zdravotnické zařízení je povinností pečovat nejen o pacienty, ale i o své zaměstnance. Podle Bartošíkové (1) vyplývá tento zájem z přesvědčení, že:

- v moderním zdravotnictví je zdravotnický personál důležitější než vybavení nebo špičková technika,
- management vnímá zdravotnický personál jako investici, kterou je nutno budovat a zhodnocovat, ne ji vnímat jako „nákladovou položku“, kterou je nutno neustále sledovat, omezovat a redukovat.

Jedním ze základních předpokladů úspěchu jakékoliv organizace je zdravá organizační kultura, která je základem pro vznik kvalitní pracovní atmosféry, ve které se pracovníci cítí spokojeně a v důsledku toho neztrácejí svoji výkonnost a nadšení. Pacientům se pak dostává vlídné a zaujaté péče lidí, kteří práci nepředstírají, ale plně se jí věnují, kteří nejsou stále vyčerpaní, podráždění, nevrlí a citově okoralí.

Organizační kultura se skládá z mnoha stránek. Mezi nejvýznamnější patří podpora týmové spolupráce, která je souborem opatření a přístupů k zaměstnancům. Dalšími

důležitými stránkami optimální organizační kultury je zabezpečení možnosti regenerace zaměstnanců, péče o jejich bezpečnost, o jejich psychické zdraví, podporování jejich růstu, mapování zátěží na odděleních a jejich následné snižování, zvýšení participace pracovníků na rozhodování a v neposlední řadě i role nadřízeného.

Týmová spolupráce

V prevenci syndromu vyhoření má velký význam oblast sociální opory, a to především opory poskytované stejně postavenými spolupracovníky. V tom spočívá princip týmové spolupráce. Zdravotnický personál je daleko úspěšnější a produktivnější, jestliže spolupracuje jako tým. Dobrá týmová práce vede k podstatně většímu výkonu, než je součet jednotlivých individuálních výkonů, a proto je důležité podporovat týmovou spolupráci.

V dobře fungujícím týmu je atmosféra neformální, členové týmu mají pocit sounáležitosti se spolupracovníky, všichni se podílí na společné práci. Pokud s něčím nesouhlasí, řeknou to, nesouhlas se nepotlačuje, ale řeší. Lidé přicházejí s nápady, diskutují, hledají přijatelné řešení a jsou ochotni se dohodnout. V případě, že s něčím jednotlivec nesouhlasí, ale většina týmu prosadí nějaké řešení, je k němu loajální.

Bartošíková (1) uvádí zásady k posílení nebo oživení týmové práce a atmosféry:

- Lidé v týmu vědí, co dělají, k čemu jejich práce slouží a směřuje.
- Každý ze zaměstnanců ví, co má dělat a za co zodpovídá (vyjasněné povinnosti a kompetence).
- Všichni pracovníci se navzájem respektují – uvědomují si odlišnosti a považují to za pozitivum (vzájemná akceptace).
- Na odděleních probíhá zdravá a otevřená týmová komunikace – pracovníci spolu mluví, naslouchají si, jsou ochotni k diskusi, vyjednávání, kompromisu.
- Jsou daná jasná pravidla a hranice – ty se čas od času prověřují, zdali jsou ještě aktuální a případně se upraví (vyvážený stabilní základ a inovace).
- Pracovníci jsou si vědomi toho, na co stačí a co už překračuje jejich možnosti.
- Nadřízení umí pochválit podřízené za dobře odvedenou práci.
- Zaměstnanci umí zhodnotit svou odvedenou práci, dokáží se i sami pochválit (sebepodpora).

- Pracovníci těží ze zpětné vazby od pacientů, příbuzných, kolegů a neberou ji jako kritiku, ale považují ji za prospěšnou.
- Pracovníci jsou ochotni se učit novým věcem a rozvíjet tak své kompetence.
- Pracovníci vymýšlí, co a jak zlepšit, starají se o společné prostředí (dobré zázemí pro tým).
- Pracovníci se často a rádi smějí (což nesnižuje vážnost jejich práce).
- Pracovníci čas od času něco společně podniknou, aby podpořili „týmového ducha“.

Zajištění možnosti regenerace

Patří sem regenerační programy, poukázky na sportovní aktivity, rehabilitaci, plavání, kulturní akce apod., ale i racionální rozpisy služeb a sdružené volno.

Péče o bezpečnost pracovníků

Jedná se o používání bezpečnějších léčebných pomůcek a pracovních postupů.

Péče o psychické zdraví

Jde o vytvoření nabídky podpůrných programů zaměřených na osobnostní rozvoj, na rozvoj efektivního zvládání stresových situací, na zvládání a ventilaci pocitů, praktický nácvik relaxací, podpora zdravého životního stylu apod.

Podporování růstu pracovníků

Je vhodné podporovat odborný růst pracovníků vzděláváním, ale i zvýšením jejich autonomie, se kterou se zvyšuje také jejich angažovanost a tvořivost. Dalšími možnostmi podpory odborného růstu jsou stáže, studijní pobyty a také cirkulace pracovníků – střídání pracovní činnosti v rámci jednoho týmu nebo přeložení na jiné pracoviště.

Mapování zátěží a jejich následné snižování

To spočívá v rozpoznávání příčin stresu na pracovištích a na základě zjištěných výsledků připravit opatření vedoucí k maximálnímu snížení zátěží vyplývajících z pracovní i případně mimopracovní činnosti.

Zvýšení participace pracovníků na rozhodování

Je vhodné přizvat řadové zaměstnance k rozhodování o modernizaci, plánech přestavby, návrzích prostorových změn, nákupu ošetrovatelských pomůcek apod. Tam, kde je dána možnost aktivního spolupodílení se, sdílí se i odpovědnost.

Role nadřízeného při předcházení syndromu vyhoření u pracovníků

Důležitým úkolem pro vedoucí pracovníky je rozpoznávání a předcházení syndromu vyhoření. Měl by sledovat pracovní atmosféru na svém oddělení a i chování jednotlivých zaměstnanců a v případě potřeby by měl vhodně zasáhnout. Zejména při sledování jednotlivých zaměstnanců by měl citlivě vnímat a posuzovat jejich styl práce. Určitý přístup potřebuje nový zaměstnanec, který se nachází ve fázi nadšení, jiný přístup je nutný při jednání se zkušeným zaměstnancem.

Supervize

Shohet (10, s. 59) uvádí Hessovu definici supervize: „*Supervize je čistou mezilidskou interakcí, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem.*“

Shohet (10) dále uvádí, že supervize je intenzivní, mezilidsky zaměřený individuální vztah, v němž je úkolem jedné z osob usnadňovat rozvoj terapeutické kompetence druhé osoby.

Supervize tedy není určena jen pro supervidovaného, ale je především k užítku jeho klientovi. Úkolem supervize je tedy rozvíjet dovednosti, porozumění a schopnosti supervidovaného, který pak může lépe sloužit svým klientům.

2.12 Syndrom vyhoření a mobbing

Syndrom vyhoření a mobbing mají mnoho společného. V první řadě to jsou příčiny jejich vzniku. Na úrovni jednotlivce to jsou osobnostní charakteristiky, které mají oběť mobbingu a zaměstnanec postižený syndromem vyhoření z větší části společné. Společným znakem je nedostatečná schopnost zvládat stresové situace (ať už jsou způsobené čímkoliv) a vhodně na ně reagovat. Příčiny na úrovni organizace jsou špatně nastavená firemní kultura, nedostatečná péče o zaměstnance, uplatňování nevhodného stylu řízení, osoba nadřízeného, atmosféra podporovaná na pracovišti, kolegové a spolupracovníci atd.

Pokud jde o důsledky působení mobbingu a syndromu vyhoření na jednotlivce, tak jsou také velmi podobné. Je to snížená pracovní výkonnost, snížená kvalita odvedené práce, nechut' dělat něco „navíc“, negativní vztahy se spolupracovníky, zvýšená nemocnost atd. Konečným stádiem obou jevů pak může být odchod ze zaměstnání, ke kterému zpravidla dochází. Důsledky pro organizaci jsou také podobné: zhoršení pracovního prostředí na pracovišti, nižší výkon postižených pracovníků i celého oddělení, nižší kvalita odvedené práce postižených pracovníků, při jejich odchodu ze zaměstnání rostou náklady na přijímání a zapracování nových zaměstnanců atd.

Opatření při prevenci syndromu vyhoření a mobbingu jsou také velmi podobná. Mezi nejdůležitější patří vhodný styl řízení, přátelská a otevřená pracovní atmosféra, zdravá firemní kultura, která má jako jednu z priorit péči o své zaměstnance atd.

K zaměstnancům ve zdravotnictví je třeba přistupovat tak, že nejsou ohroženi jen syndromem vyhoření, což je všeobecně známé, ale že jsou významně ohroženi i mobbingem oproti zaměstnancům pracujících v jiných oborech. Tyto dva jevy jsou velmi nebezpečné, pokud se na pracovišti vyskytují současně. Mobbing potřebuje pro svůj vznik a především rozvoj vhodné podmínky, vhodnou pracovní atmosféru, která často panuje tam, kde jsou lidé ohroženi syndromem vyhoření. Práce ve zdravotnictví je velmi náročná už jen ze své podstaty. Jsou zátěžové aspekty, kterým nelze ani při nejlepší vůli předejít: setkávání se s lidským utrpením, bolestí, smrtí, nemožnost diktovat si tempo své práce, požadavky na neustálé vzdělávání, vysoké pracovní nasazení, absolutní bezchybnost při plnění pracovních povinností atd. To všechno jsou významné zátěže, kterým lze jen těžko předcházet. Z tohoto důvodu je třeba eliminovat všechny zátěže, které eliminovat lze a mezi takové patří právě mobbing. Problém mobbingu totiž nevyplyvá ze samotné podstaty práce ve zdravotnictví, má zde pouze vhodnější podmínky pro svůj vznik a rozvoj ve srovnání s jinými obory.

S vědomím toho by k těmto dvěma jevům měly přistupovat i firmy samotné. Proto by měly věnovat zvýšenou péči zaměstnancům, které povedou k eliminaci příčin vzniku syndromu vyhoření a mobbingu. Z charakteristiky mobbingu a syndromu vyhoření vyplývá, že opatření proti nim jsou velmi podobná.

3 Praktická část

3.1 Cíl praktické části

Cílem mojí bakalářské práce je zjištění informovanosti zaměstnanců Nemocnice Frýdlant s. r. o. o problematice mobbingu a bossingu a vytvoření informačního letáku na toto téma.

3.1.1 Stanovení předpokladů

1. předpoklad:

Lze předpokládat, že méně než 10 % respondentů neví, co je mobbing či bossing (ověřováno pomocí dotazníku – položkou č. 7).

2. předpoklad:

Lze předpokládat vyšší informovanost o mobbingu a bossingu u středního a vyššího zdravotnického personálu než-li u nižšího zdravotnického personálu (ověřováno pomocí dotazníku – položkou č. 6 a položkami č. 7 – 14).

3. předpoklad:

Lze předpokládat, že méně než 40 % respondentů má dostatečné znalosti o mobbingu či bossingu (ověřováno pomocí dotazníku – položkami č. 7 – 15).

3.2 Použité metody

Na základě uvedených předpokladů jsem sestavila dotazník, který je nestandardizovaný. V jeho úvodu jsou respondenti informováni, proč je jim dotazník předkládán a na jaké téma jsou otázky zaměřeny. Dotazník je uveden v příloze č. 1. Dotazník obsahuje celkem 15 otázek a všechny jsou uzavřené. Otázky č. 1 – 6 jsou identifikační a otázky č. 7 – 15 jsou průzkumné.

Identifikační skupina otázek

Otázky v identifikační skupině zjišťují obecné informace o respondentovi – pohlaví, věk, počet odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě, kolikátý respondentův zaměstnavatel je nemocnice ve Frýdlantě, pracovní pozici a počet podřízených pracovníků.

Průzkumná skupina otázek

Otázky v průzkumné skupině se zaměřují na zjištění informovanosti respondentů o mobbingu či bossingu.

3.3 Popis zkoumaného vzorku

Průzkum byl zaměřený na stávající zaměstnance nemocnice ve Frýdlantě, konkrétně na nižší, střední a vyšší zdravotnický personál a na lékaře. Kromě této podmínky žádná jiná omezení nebyla. Dotazník jsem se snažila rozdat na všechna oddělení, která jsou v nemocnici ve Frýdlantě – oddělení interní, chirurgické, gynekologické, rentgenologické, rehabilitační, následné péče, laboratoř hematologie, laboratoř biochemie a také na ambulance (gynekologická, traumatologická, interní, chirurgická).

3.3.1 Popis pracovního prostředí Nemocnice Frýdlant s. r. o.

Nemocnice ve Frýdlantě má dlouhou historii, která sahá až na počátek 20. století. Byla založena v roce 1902 a v té době nesla název Všeobecná veřejná okresní nemocnice císaře Františka Josefa I. Od počátku měla chirurgická, interní a porodnická lůžka. V roce 1991 po delimitaci OÚNZ se nemocnice osamostatnila a byla dána do privatizace. V současné době jsou objekty nemocnice majetkem města Frýdlant a poskytování nemocničních služeb zajišťuje společnost Nemocnice Frýdlant s. r. o., která je zde od 1. 10. 1996 v pronájmu. (www.nemfry.cz, 15)

Nemocnice ve Frýdlantě zajišťuje zdravotnickou péči pro poměrně velké území celého Frýdlantského výběžku, avšak hustota zalidnění ve Frýdlantském výběžku je poměrně nízká. Je jediným velkým zaměstnavatelem ve zdravotnictví v této oblasti. Druhý nejbližší zaměstnavatel je Krajská nemocnice v Liberci, který je od Frýdlantu vzdálen asi 20 km. Dalšími alternativními zaměstnavateli jsou ordinace soukromých lékařů.

Nemocnice má pavilónové uspořádání, je zde umístěno oddělení chirurgické, interní, gynekologické, rehabilitační a oddělení následné péče. Nemocnice poskytuje lidem z regionu také ambulantní a poradní péči (ambulance chirurgická, plicní, interní, traumatologická, ARO, neurologická, ušní–krční–nosní, plastická, ortopedická, rehabilitační, gynekologická, gastro a ambulance pro ženy před umělým oplodněním). Poradenskou péči zajišťuje poradna pro ženy s nemocemi prsu – mamopradna či po plastických operacích.

V nemocnici ve Frýdlantě je zaměstnáno 172 pracovníků zdravotnického personálu, z toho je 25 na pozici nižšího zdravotnického personálu, 123 je na pozici středního a vyššího zdravotnického personálu a 24 je na pozici lékaře.

Stručný popis jednotlivých lůžkových oddělení

- **Gynekologické oddělení**

Je umístěno v samostatném pavilonu v areálu nemocnice. Celkem poskytuje 17 lůžek pro gynekologické pacientky a dvě lůžka pro ženy, které zde ambulantně porodí. Odbornou ošetrovatelskou péči zajišťuje 9 diplomovaných sester, 1 ošetrovatelka a 4 lékaři.

- **Interní oddělení**

Je umístěno v nejnovější budově v pavilonu B v 1. patře. Na oddělení je 35 lůžek pro pacienty s interními nemocemi a 10 lůžek pro pacienty po operacích (JIP). Na lůžkovém oddělení je zaměstnáno 9 sester, 3 ošetrovatelé a 4 lékaři.

- **Chirurgické oddělení**

Chirurgické oddělení je umístěno v pavilonu B ve 2. patře. Lůžková část je určena pro 30 chirurgických pacientů. Odbornou péči zajišťuje 7 diplomovaných sester, 3 ošetrovatelé a 9 lékařů. Na operačních sálech pracuje 6 zdravotních sester a 3 ošetrovatelé.

- **Oddělení následné péče**

Toto oddělení se nachází v nejstarší budově areálu ve 2. patře. Je určeno pro klienty dlouhodobě nemocné. Oddělení poskytuje 23 lůžek a od dubna 2009 se jejich počet navýší na 28. Na oddělení pracuje 8 zdravotních sester, 4 ošetrovatelé a 2 lékaři.

3.4 Průběh průzkumu

Dotazníky jsem rozdávala v 9. kalendářním týdnu roku 2009 v nemocnici ve Frýdlantě. Byla jsem domluvená s vrchní sestrou, že zavolá na všechna oddělení, aby o mém průzkumu věděli.

Distribuce a sběr dotazníků probíhal v jeden den. Celkem jsem měla připravených 60 dotazníků. Každý dotazník byl v orazítkované obálce, kterou respondent po vyplnění zalepil. Ráno jsem obešla všechna oddělení nemocnice a rozdávala jsem dotazníky. Jakmile jsem dokončila rozdávání, tak jsem začala vyplněné dotazníky opět vybírat. Tímto postupem jsem chtěla předejít ztrátě dotazníků, která by hrozila, kdyby zůstaly déle na odděleních. Mým cílem bylo proto v jeden den rozdat a získat zpět maximální počet

vyplněných dotazníků, což se mi nakonec podařilo. Pouze menší část dotazníků jsem pak vyzvedávala v dalších dnech od zaměstnanců, kteří přišli na pozdější směnu. Z celkového počtu 60 dotazníků se mi jich vrátilo 54 vyplněných. Žádný z dotazníků jsem nemusela vyřadit pro jeho neúplné nebo špatné vyplnění.

Při rozdávání dotazníků jsem se setkávala na všech odděleních spíše s pochopením, a to především u nižšího, středního a vyššího zdravotnického personálu, který se ke mně choval zdvořile a byl ochoten pro mě dotazník vyplnit. Lékaři vyplňování nebyli příliš nakloněni a setkala jsem se i s lékařem, který rezolutně odmítl dotazník vyplnit.

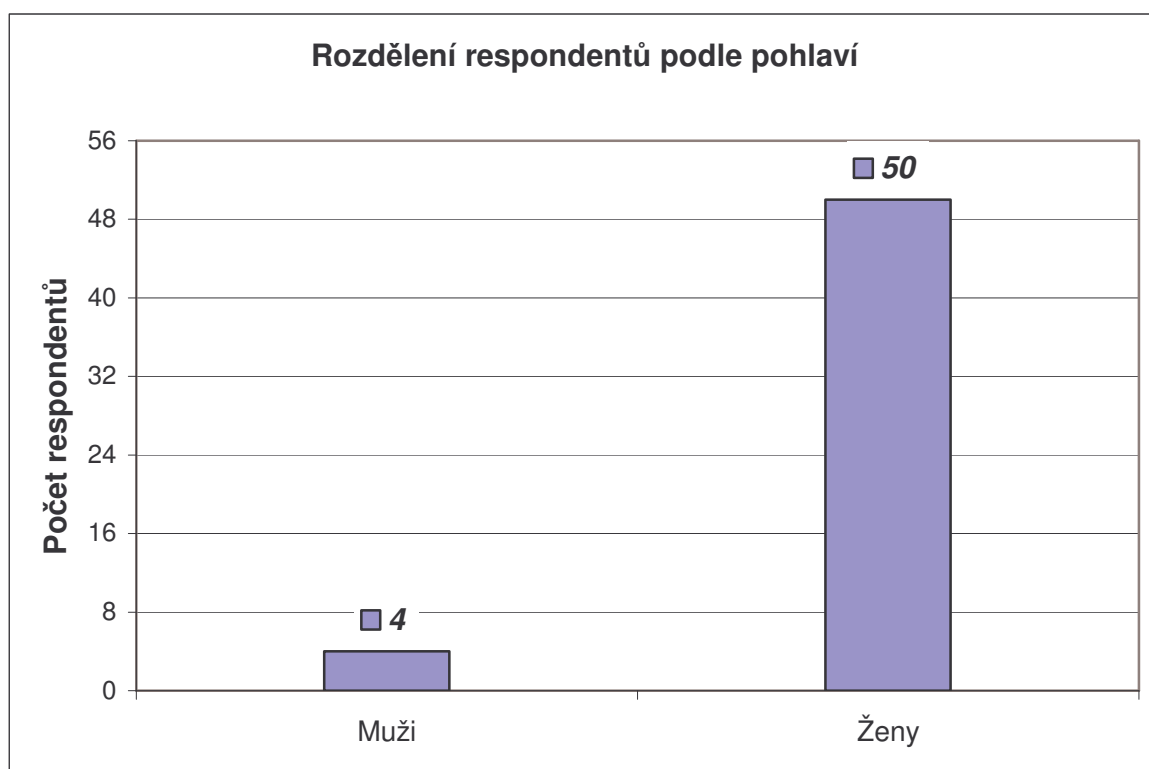
3.5 Výsledky průzkumu a jejich identifikace

3.5.1 Identifikační skupina otázek

Otázka č. 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví.

Z celkového počtu 54 respondentů je 50 žen a 4 muži (graf 1).

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví

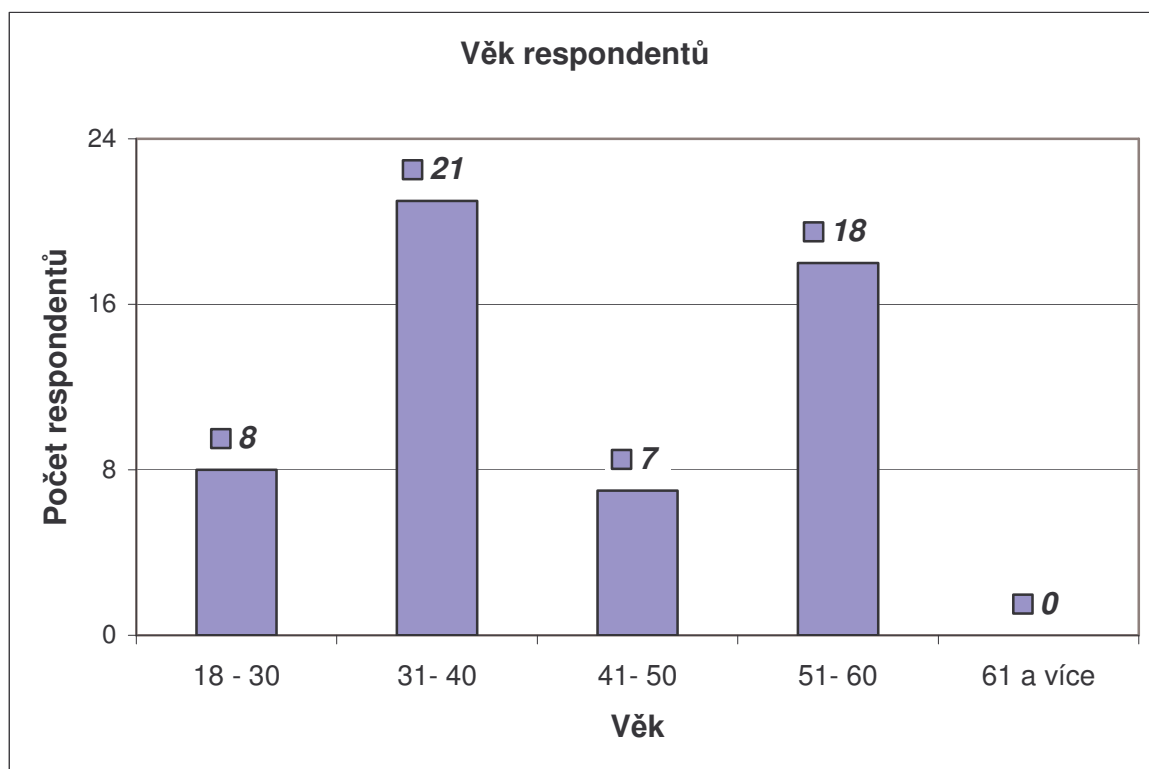


Otázka č. 2: Věk respondentů.

V grafu 2 je znázorněná věková struktura respondentů. Z celkového počtu 54 respondentů

- 8 uvádí věk mezi 18 – 30 lety,
- 21 uvádí věk mezi 31 – 40 lety,
- 7 uvádí věk mezi 41 – 50 lety,
- 18 uvádí věk mezi 51 – 60 lety,
- věk 61 a více neuvádí žádný respondent.

Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku

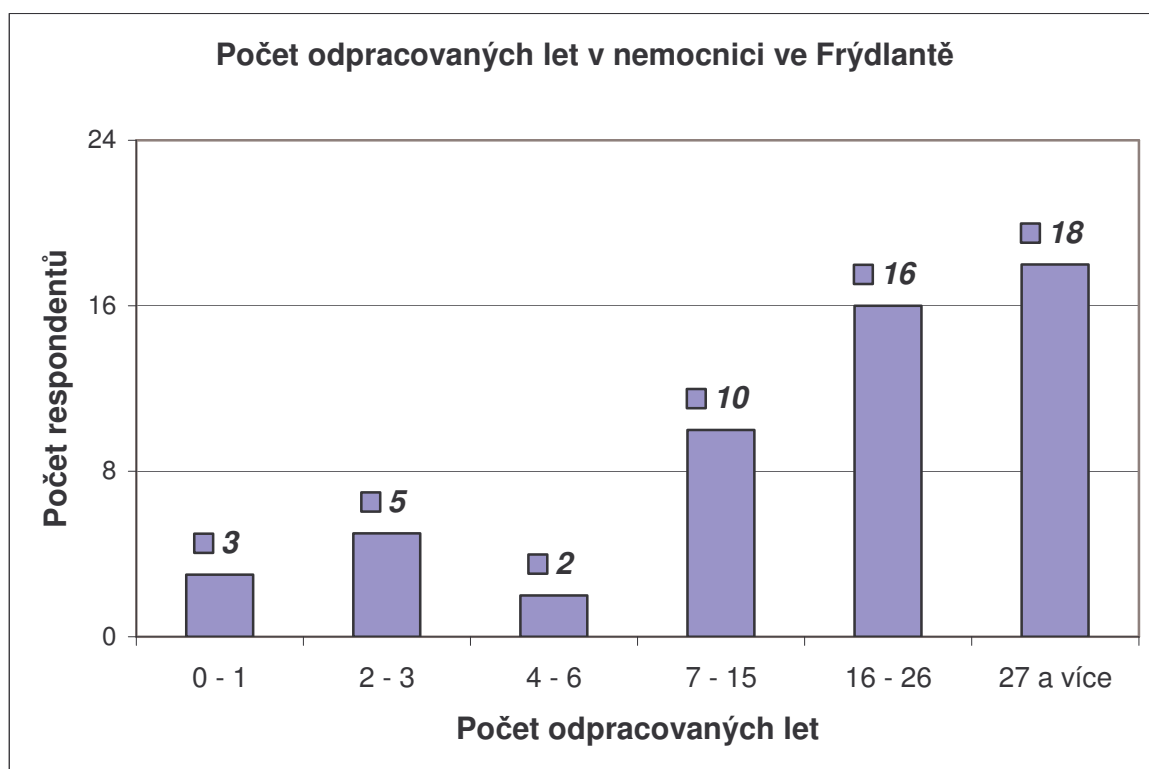


Otázka č. 3: Váš počet odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě?

V grafu 3 je rozdělení respondentů podle odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě. Z celkového počtu 54 respondentů

- 3 uvádí 0 – 1 odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě,
- 5 uvádí 2 – 3 odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě,
- 2 uvádí 4 – 6 odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě,
- 10 uvádí 7 – 15 odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě,
- 16 uvádí 16 – 26 odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě,
- 18 uvádí 27 a více odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě.

Graf 3: Rozdělení respondentů podle odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě

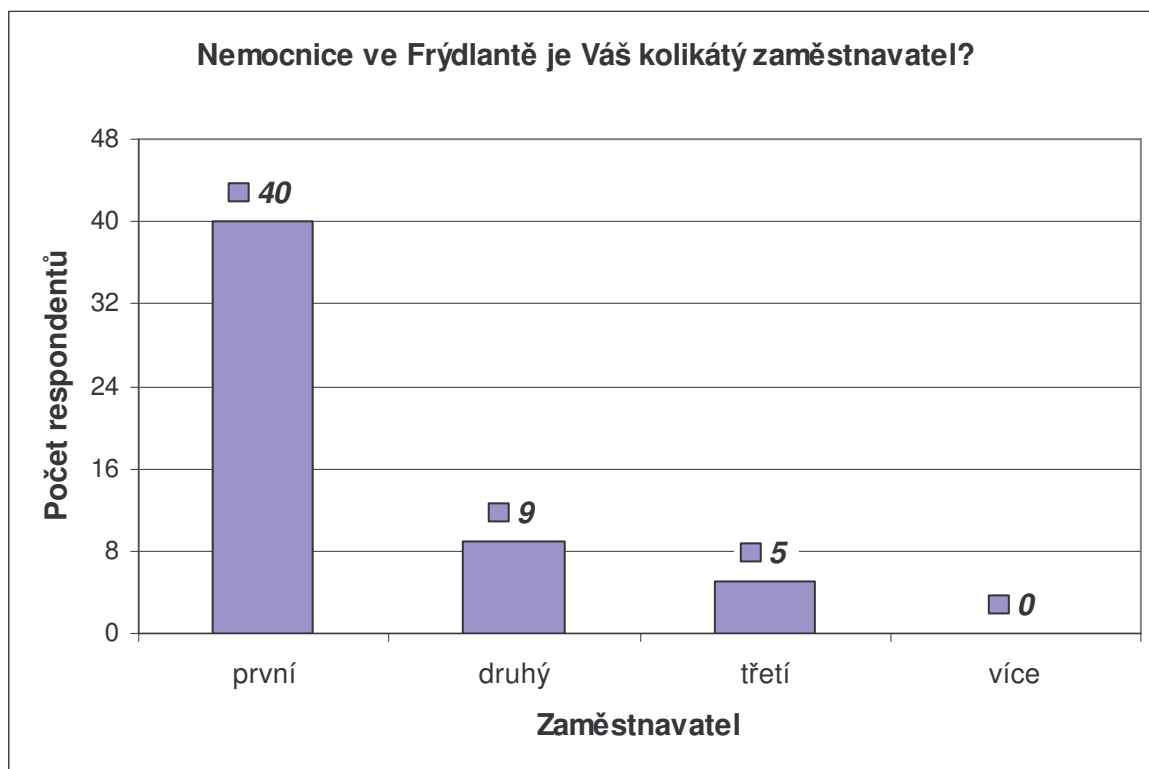


Otázka č. 4: Nemocnice ve Frýdlantě je Váš kolikátý zaměstnavatel?

V grafu 4 je rozdělení respondentů podle toho, kolikátý zaměstnavatel je pro ně nemocnice ve Frýdlantě. Z celkového počtu 54 respondentů

- 40 uvádí, že nemocnice ve Frýdlantě je jejich první zaměstnavatel,
- 9 uvádí, že nemocnice ve Frýdlantě je jejich druhý zaměstnavatel,
- 5 uvádí, že nemocnice ve Frýdlantě je jejich třetí zaměstnavatel,
- u více než třech zaměstnavatelů žádný z respondentů doposud nepracoval.

Graf 4: Rozdělení respondentů podle toho, kolikátý zaměstnavatel je pro ně nemocnice ve Frýdlantě

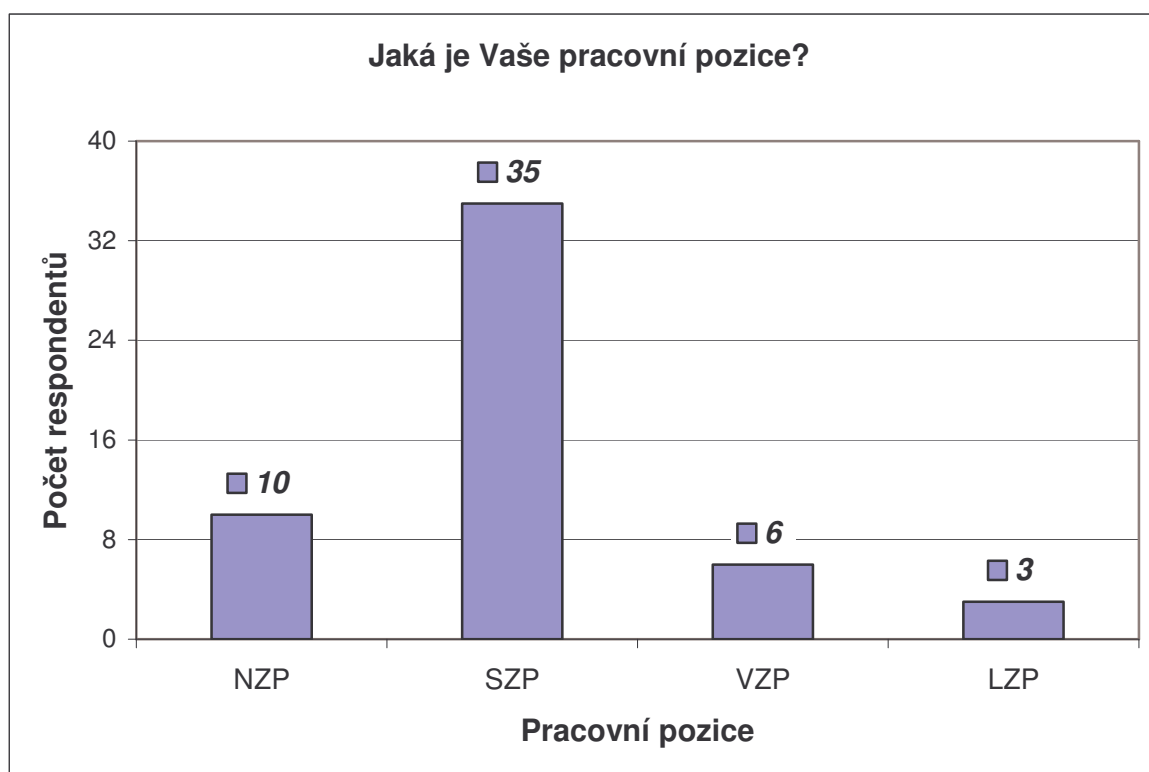


Otázka č. 5: Jaká je Vaše pracovní pozice?

V grafu 5 je rozdělení respondentů podle jejich pracovní pozice. Z celkového počtu 54 respondentů

- je 10 na pozici nižšího zdravotnického personálu (ošetřovatelé),
- 35 je na pozici středního zdravotnického personálu (zdravotnický asistent, zdravotní sestra s maturitou),
- 6 je na pozici vyššího zdravotnického personálu (absolventi vyšších odborných škol a vysokých škol – se získanými tituly Bc. a DiS.),
- 3 jsou na pozici lékaře.

Graf 5: Rozdělení respondentů podle jejich pracovní pozice



NZP - nižší zdravotnický personál (ošetřovatelé)

SZP - střední zdravotnický personál (zdravotnický asistent, zdravotní sestra s maturitou)

VZP - vyšší zdravotnický personál (absolventi vyšších odborných škol a vysokých škol – se získanými tituly Bc. a DiS.)

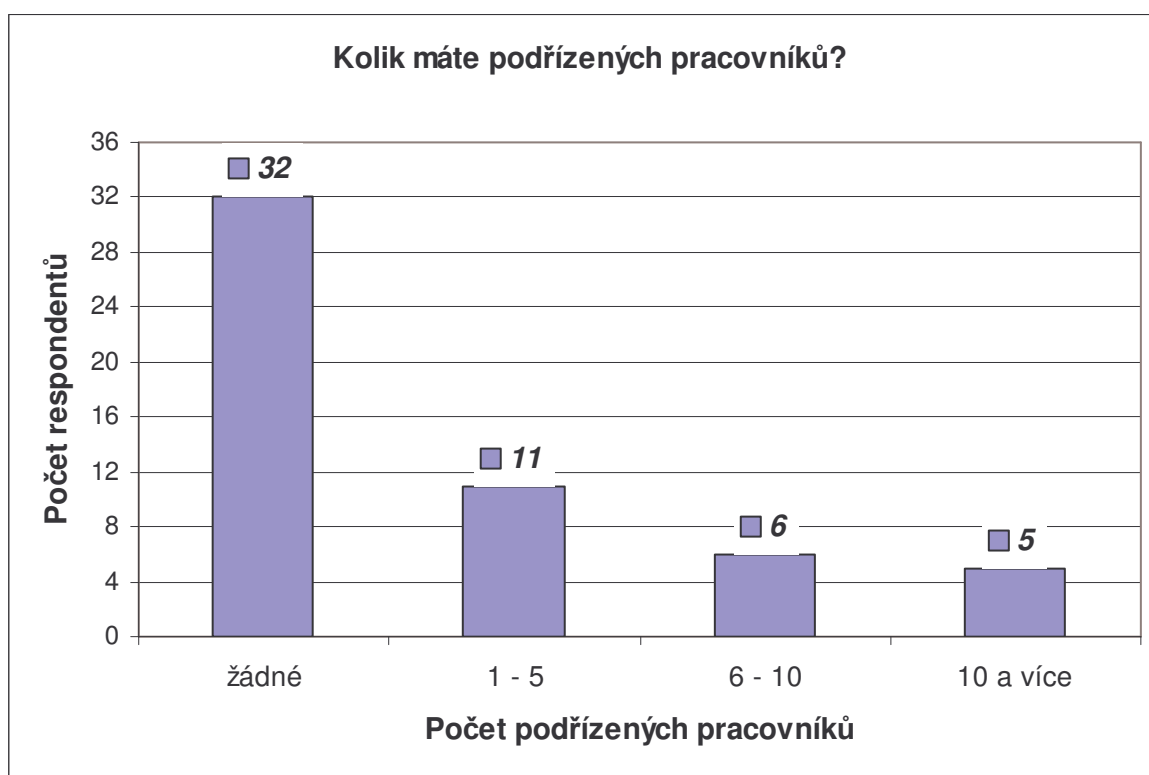
LZP - lékař

Otázka č. 6: Kolik máte podřízených pracovníků?

V grafu 6 je rozdělení respondentů podle počtu podřízených. Z celkového počtu 54 respondentů

- 32 uvádí, že nemá podřízené,
- 11 uvádí, že má 1 – 5 podřízených,
- 6 uvádí, že má 6 – 10 podřízených,
- 5 uvádí, že má 10 a více podřízených.

Graf 6: Rozdělení respondentů podle počtu podřízených



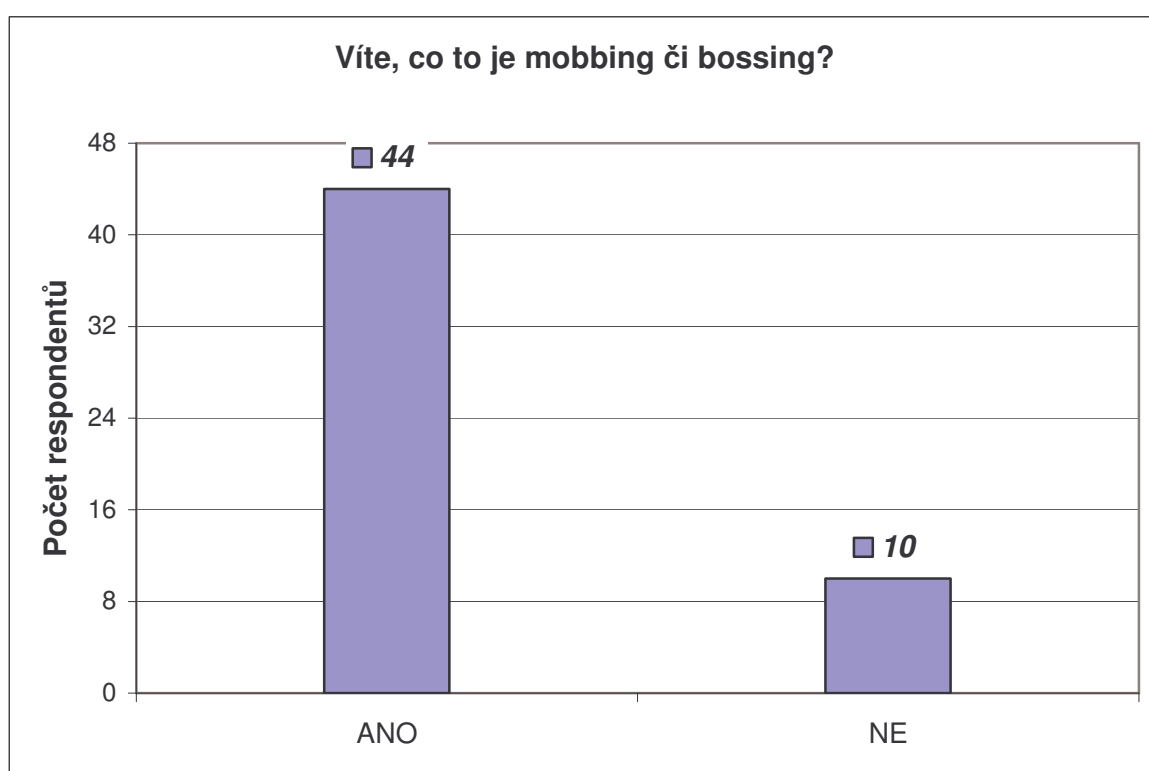
3.5.2 Průzkumná skupina otázek

Otázka č. 7: Víte, co to je mobbing či bossing?

V grafu 7 je znázorněné rozdělení respondentů podle toho, jestli vědí, co je mobbing (bossing). Z celkového počtu 54 respondentů

- 44 uvádí, že ví, co je mobbing či bossing,
- 10 uvádí, že neví, co je mobbing či bossing.

Graf 7: Rozdělení respondentů podle toho, jestli vědí, co je mobbing (bossing)

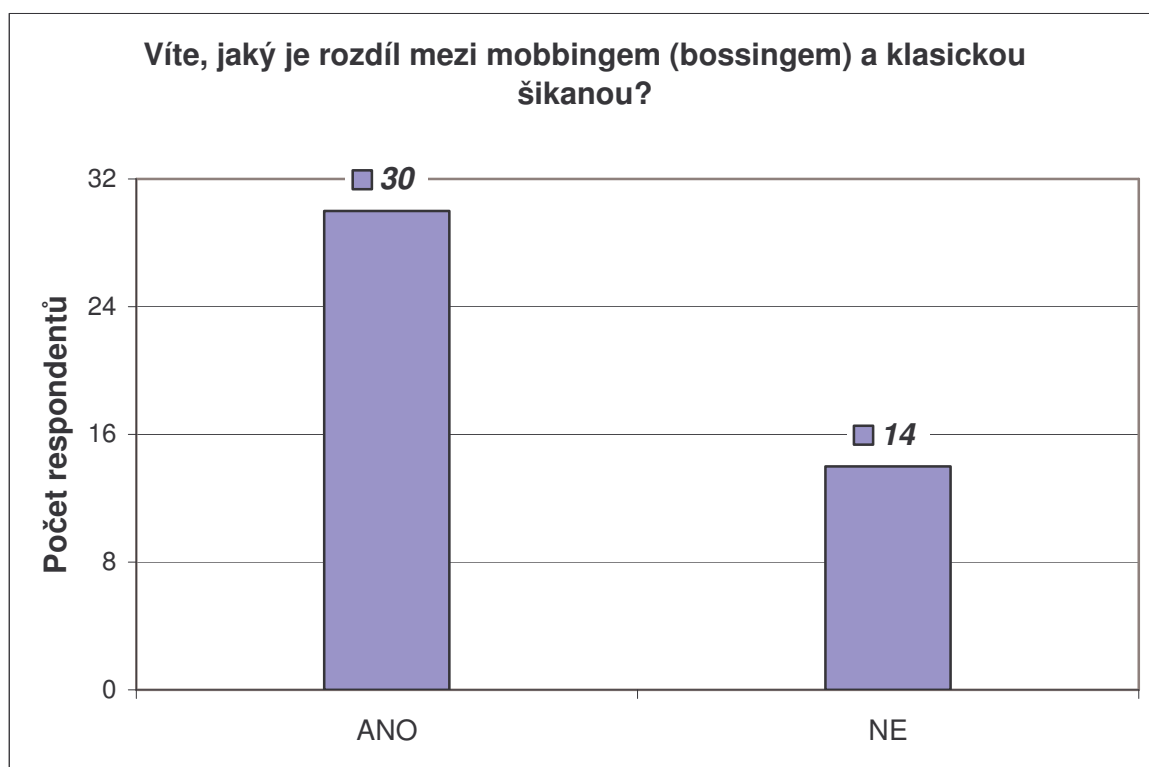


Otázka č. 8: Víte, jaký je rozdíl mezi mobbingem (bossingem) a klasickou šikanou?

V grafu 8 je rozdělení respondentů podle toho, zdali znají rozdíl mezi mobbingem (bossingem) a klasickou šikanou. Ze 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing,

- 30 uvádí, že zná rozdíl mezi mobbingem (bossingem) a klasickou šikanou,
- 14 uvádí, že nezná rozdíl mezi mobbingem (bossingem) a klasickou šikanou.

Graf 8: Rozdělení respondentů podle toho, zdali znají rozdíl mezi mobbingem (bossingem) a klasickou šikanou



Otázka č. 9: Co je prvotní příčinou pro vznik mobbingu (bossingu)?

Nabízené odpovědi:

nevyřešený konflikt (správná odpověď)

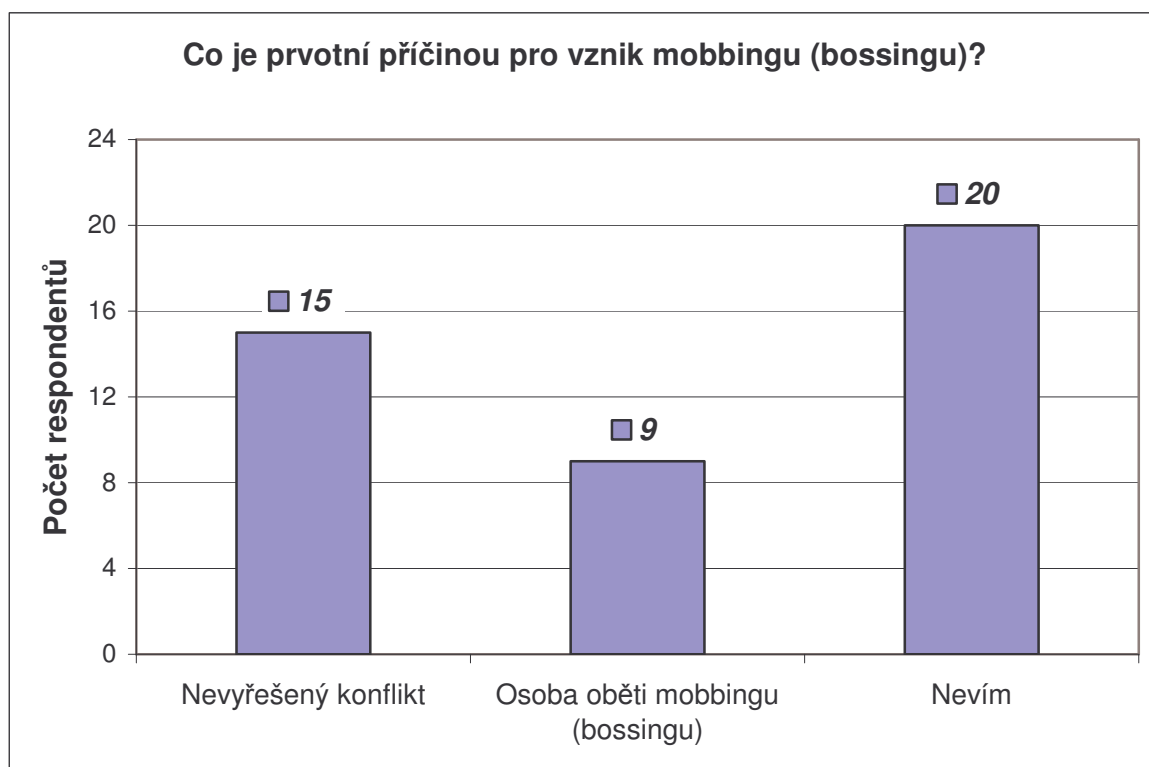
osoba oběti mobbingu (bossingu) (špatná odpověď)

nevím

V grafu 9 je znázorněná struktura odpovědí na otázku, která zjišťuje prvotní příčinu pro vznik mobbingu (bossingu). Ze 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing,

- 15 uvedlo, že prvotní příčinou pro vznik mobbingu (bossingu) je nevyřešený konflikt,
- 9 uvedlo, že prvotní příčinou pro vznik mobbingu (bossingu) je osoba oběti mobbingu (bossingu),
- 20 uvedlo, že neví.

Graf 9: Struktura odpovědí na otázku, která zjišťuje prvotní příčinu pro vznik mobbingu (bossingu)



Otázka č. 10: Co je charakteristické pro mobbing (bossing) v jeho počáteční fázi?

Nabízené odpovědi:

charakteristické jsou časté a nápadné útoky agresora (špatná odpověď)

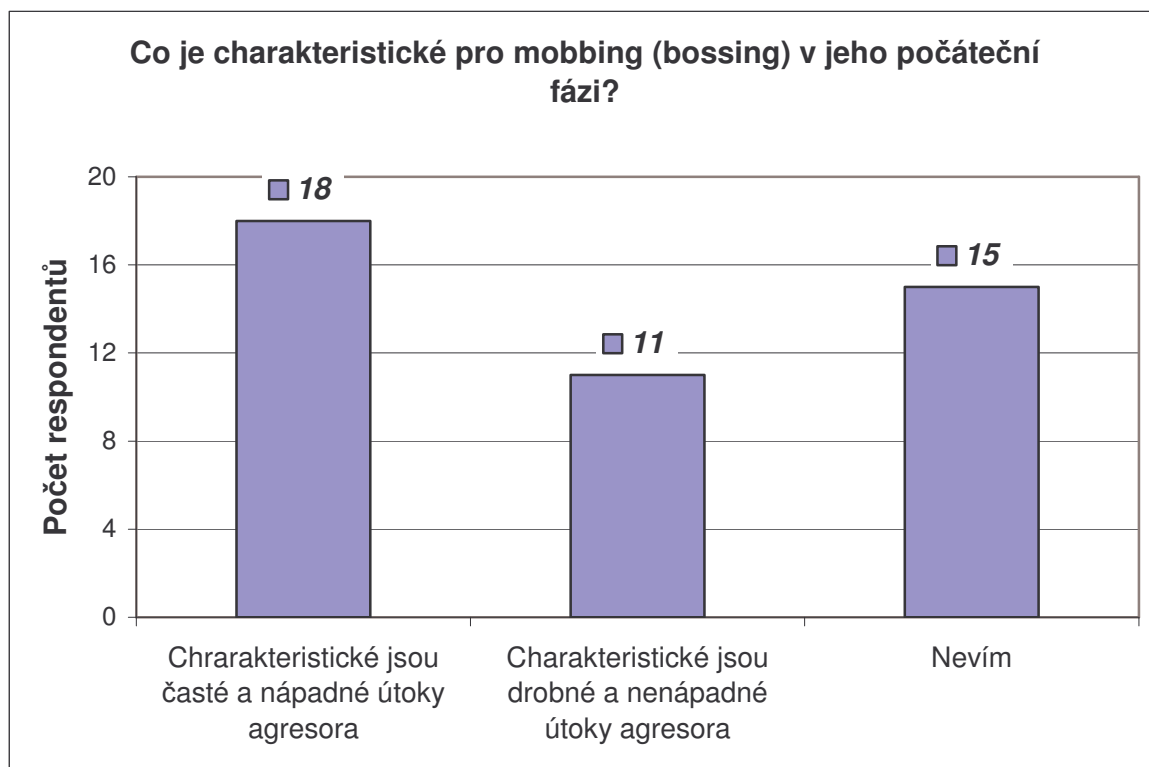
charakteristické jsou drobné a nenápadné útoky agresora (správná odpověď)

nevím

V grafu 10 je znázorněná struktura odpovědí na otázku, která zjišťuje charakteristickou vlastnost mobbingu (bossingu) v jeho počáteční fázi. Ze 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing,

- 18 uvedlo, že charakteristické pro mobbing (bossing) v jeho počáteční fázi jsou časté a nápadné útoky agresora,
- 11 uvedlo, že charakteristické pro mobbing (bossing) v jeho počáteční fázi jsou drobné a nenápadné útoky agresora,
- 15 uvedlo, že neví.

Graf 10: Struktura odpovědí na otázku, která zjišťuje charakteristickou vlastnost mobbingu (bossingu) v jeho počáteční fázi



Otázka č. 11: Kdo nese vinu za vznik mobbingu (bossingu)?

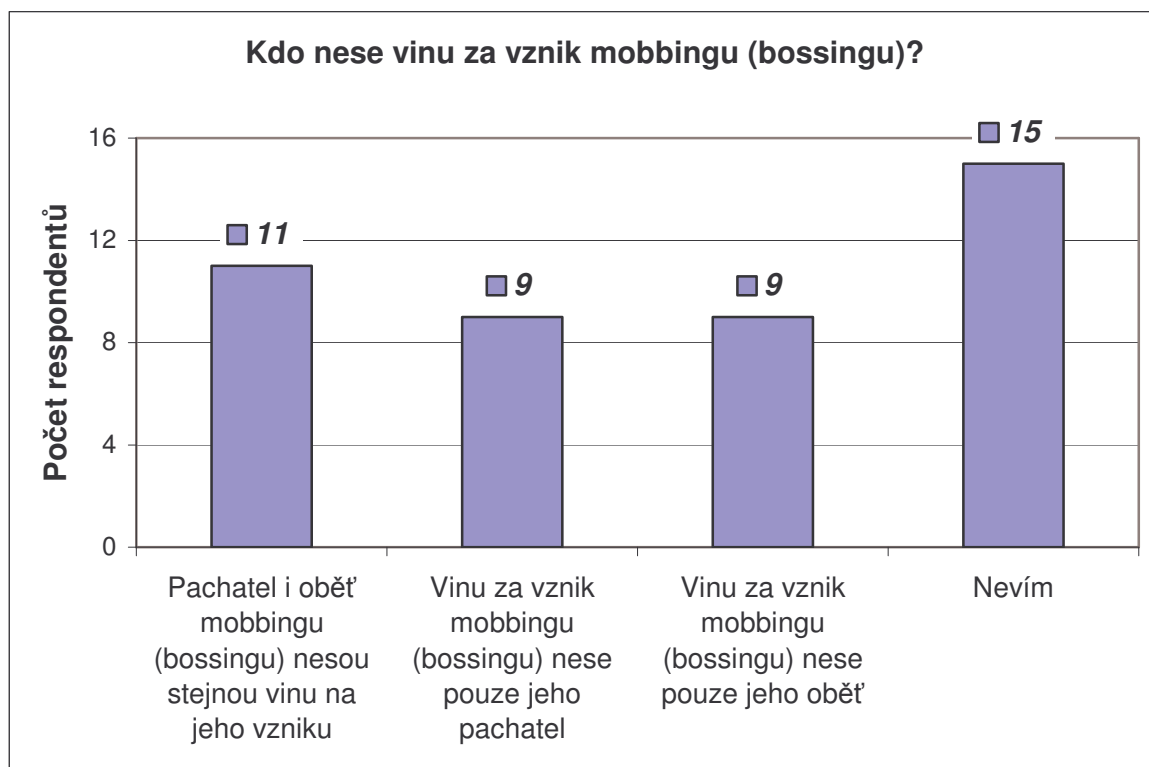
Nabízené odpovědi:

- pachatel i oběť mobbingu (bossingu) nesou stejnou vinu na jeho vzniku (špatná odpověď)
- vinu za vznik mobbingu (bossingu) nese pouze jeho pachatel (správná odpověď)
- vinu za vznik mobbingu (bossingu) nese pouze jeho oběť (špatná odpověď)
- nevím

V grafu 11 je znázorněná struktura odpovědí na otázku, která zjišťuje viníka vzniku mobbingu (bossingu). Ze 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing,

- 11 uvedlo, že pachatel a oběť mobbingu (bossingu) nesou stejnou vinu na jeho vzniku,
- 9 uvedlo, že vinu za vznik mobbingu (bossingu) nese pouze jeho pachatel,
- 9 uvedlo, že vinu za vznik mobbingu (bossingu) nese pouze jeho oběť,
- 15 respondentů uvedlo, že neví.

Graf 11: Struktura odpovědí na otázku, která zjišťuje viníka vzniku mobbingu (bossingu)



Otázka č. 12: Kdo je to mobber?

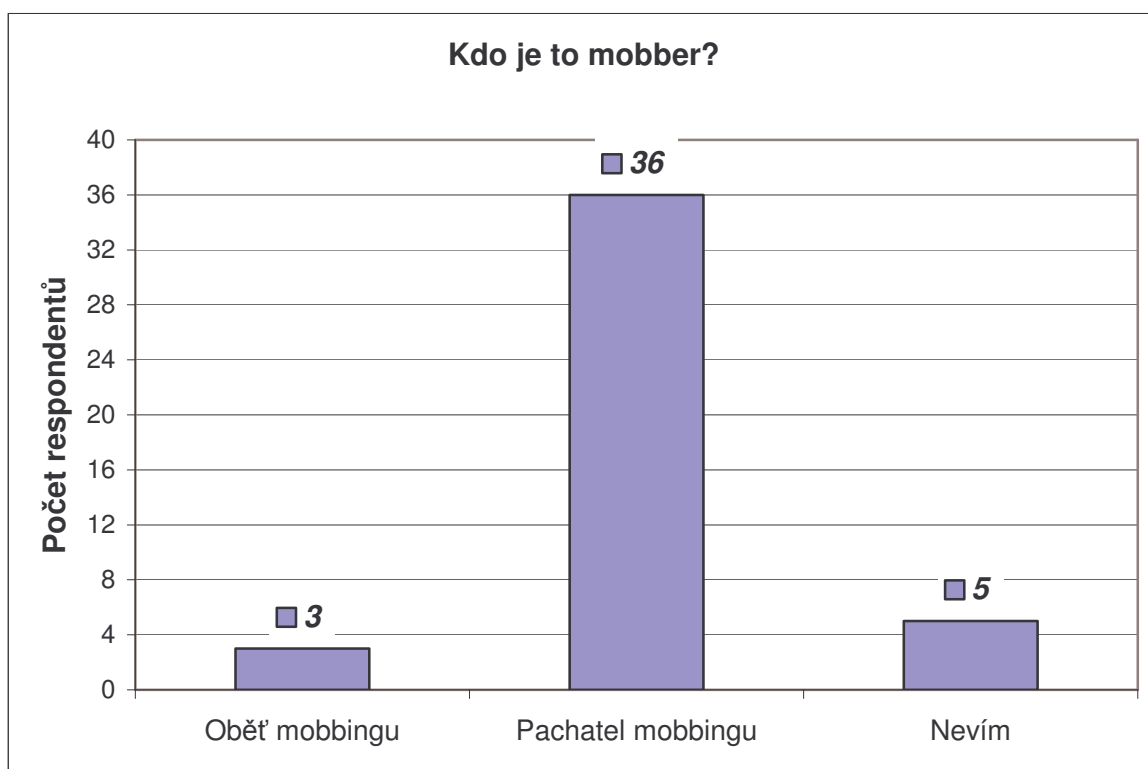
Nabízené odpovědi:

- oběť mobbingu (špatná odpověď)
- pachatel mobbingu (správná odpověď)
- nevím

V grafu 12 je znázorněná struktura odpovědí na otázku, kdo to je mobber. Ze 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing,

- 3 uvedli, že mobber je oběť mobbingu,
- 36 uvedlo, že mobber je pachatel mobbingu,
- 5 uvedlo, že neví.

Graf 12: Struktura odpovědí na otázku, kdo je to mobber



Otázka č. 13: Může vedoucí pracovník ovlivnit vznik mobbingu na svém oddělení?

Nabízené odpovědi:

vedoucí nemůže ovlivnit případný vznik mobbingu (špatná odpověď)

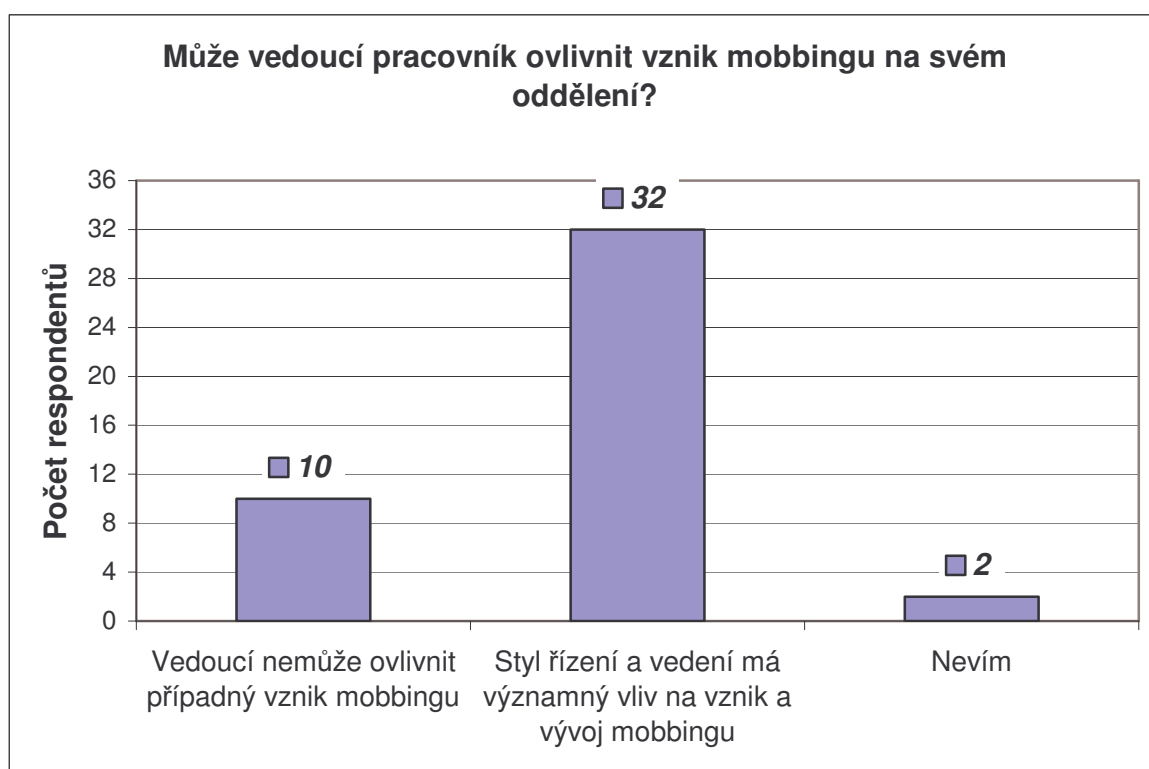
styl řízení a vedení má významný vliv na vznik a vývoj mobbingu (správná odpověď)

nevím

V grafu 13 je znázorněná struktura odpovědí na otázku, zdali může vedoucí pracovník ovlivnit vznik mobbingu na svém oddělení. Ze 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing,

- 10 uvedlo, že vedoucí nemůže ovlivnit případný vznik mobbingu,
- 32 uvedlo, že vedoucí pracovník má významný vliv na vznik mobbingu,
- 2 uvedli, že neví.

Graf 13: Struktura odpovědí na otázku, zdali může vedoucí pracovník ovlivnit vznik mobbingu na svém oddělení

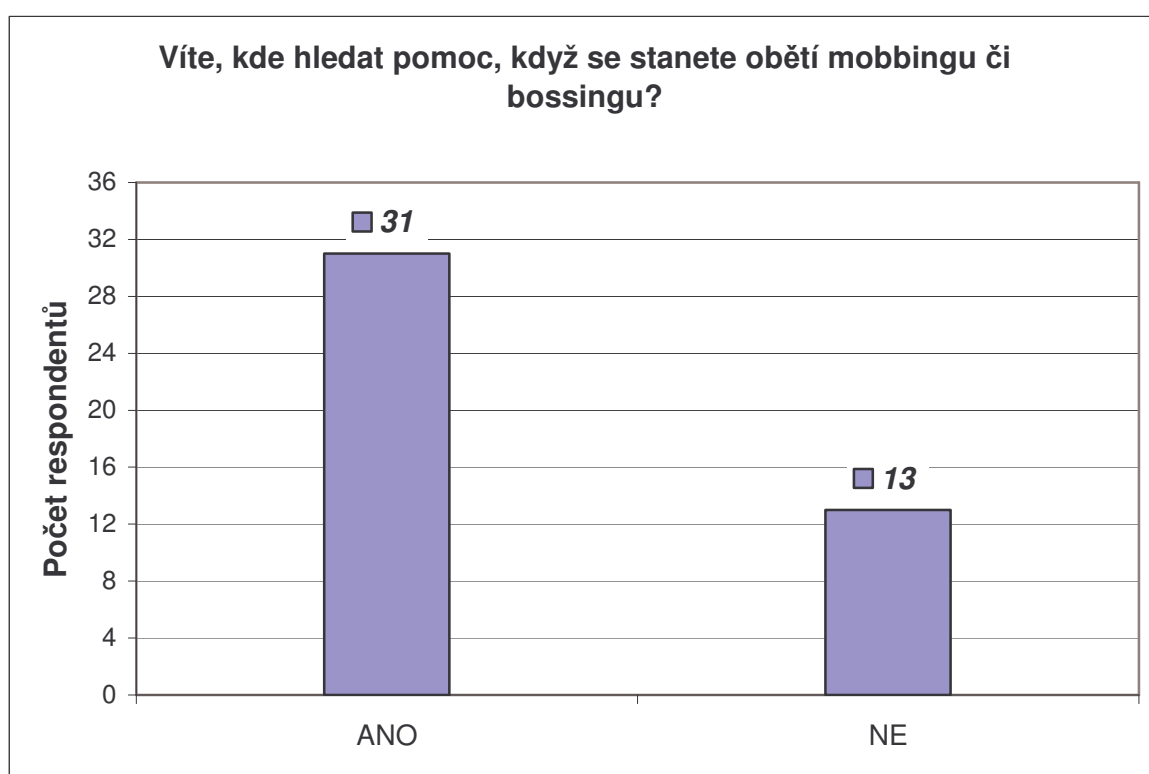


Otázka č. 14: Víte, kde hledat pomoc, když se stanete obětí mobbingu či bossingu?

V grafu 14 je znázorněná struktura odpovědí na otázku, zdali respondenti vědí, kde hledat pomoc, když se stanou obětí mobbingu či bossingu. Ze 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing,

- 31 uvádí, že ví, kde hledat pomoc, když se stanou obětí mobbingu (bossingu),
- 13 uvádí, že neví, kde hledat pomoc, když se stanou obětí mobbingu (bossingu).

Graf 14: Struktura odpovědí na otázku, zdali respondenti vědí, kde hledat pomoc, když se stanou obětí mobbingu či bossingu

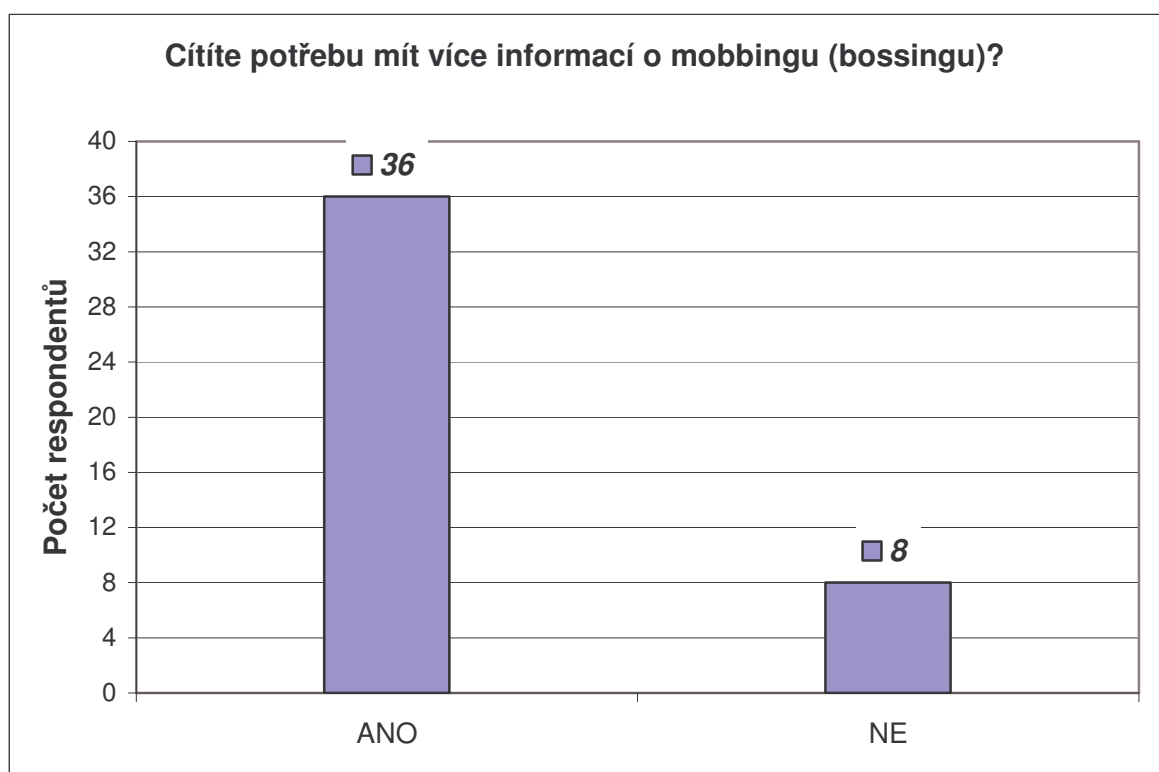


Otázka č. 15: Cítíte potřebu mít více informací o mobbingu (bossingu)?

V grafu 15 je znázorněná struktura odpovědí na otázku, zdali respondenti cítí potřebu mít více informací o mobbingu či bossingu. Ze 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing,

- 36 uvedlo, že cítí potřebu mít více informací o mobbingu (bossingu),
- 8 uvedlo, že necítí potřebu mít více informací o mobbingu (bossingu).

Graf 15: Struktura odpovědí na otázku, zdali respondenti cítí potřebu mít více informací o mobbingu či bossingu



3.6 Shrnutí výsledků praktické části a diskuse

3.6.1 Shrnutí identifikační části otázek

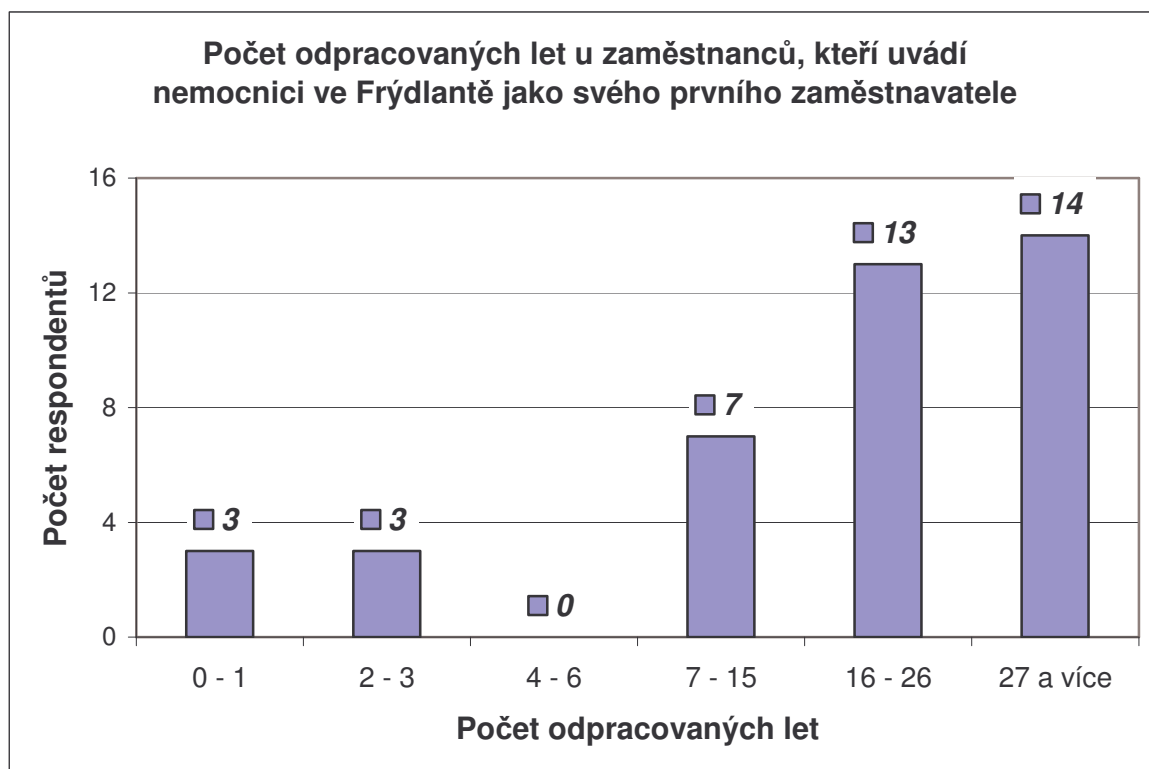
V této části jsou otázky, kterými jsem zjišťovala obecné informace o respondentech, abych získala přehled, kdo se mého průzkumu zúčastnil.

Z celkového počtu 54 respondentů bylo 50 žen a 4 muži. Pokud jde o věkovou strukturu, pak převažovali respondenti ve věkovém rozmezí 31 – 40 let a 51 – 60 let.

Velmi zajímavá struktura odpovědí je na otázku č. 3 (Váš počet odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě?). Z celkového počtu 54 respondentů uvedlo 62 %, že v nemocnici ve Frýdlantě pracuje více než 16 let.

Další zajímavá struktura odpovědí byla na otázku č. 4 (Nemocnice ve Frýdlantě je Váš kolikátý zaměstnavatel?). Zde celých 74 % respondentů uvedlo, že nemocnice ve Frýdlantě je jejich první zaměstnavatel. Zbylých 26 % respondentů uvedlo nemocnici ve Frýdlantě jako svého druhého nebo třetího zaměstnavatele. U čtyř a více zaměstnavatelů nikdo z respondentů nepracoval.

Graf 16: Rozdělení respondentů uvádějících nemocnici ve Frýdlantě jako svého prvního zaměstnavatele podle počtu odpracovaných let



Pokud se zaměříme na skupinu respondentů, kteří uvedli, že nemocnice ve Frýdlantě je jejich první zaměstnavatel a vyhodnotíme jejich počet odpracovaných let, pak dostaneme zajímavý výsledek, který je znázorněn v grafu 16.

Z grafu 16 vyplývá, že z celkového počtu 40 respondentů, kteří uvádí nemocnici ve Frýdlantě jako svého prvního zaměstnavatele,

- 3 respondenti uvádí, že zde mají odpracováno 0 – 1 rok,
- 3 respondenti uvádí, že zde mají odpracováno 2 – 3 roky,
- 0 respondentů uvádí, že zde má odpracováno 4 – 6 let,
- 7 respondentů uvádí, že zde má odpracováno 7 – 15 let,
- 13 respondentů uvádí, že zde má odpracováno 16 – 26 let,
- 14 respondentů uvádí, že zde má odpracováno 27 a více let.

Z grafu 16 vyplývá, že 33 % respondentů, kteří uvádí nemocnici ve Frýdlantě jako svého prvního zaměstnavatele, zde pracuje více než 16 let a 35 % respondentů, kteří uvádí nemocnici ve Frýdlantě jako svého prvního zaměstnavatele, zde pracuje více než 27 let. Z toho lze předpokládat, že fluktuace zaměstnanců v nemocnici ve Frýdlantě je nízká.

To je zřejmě způsobeno polohou města Frýdlant, kdy jiná nejbližší nemocnice je v Liberci, který je vzdálený 20 km. Dalším důvodem nízké fluktuace může být relativně nízký počet zaměstnavatelů, který je ve zdravotnictví. Zdravotníci mohou pracovat v nemocnicích, kterých však v dosahu svého bydliště zpravidla mnoho nemají, nebo v ordinacích soukromých lékařů, jejichž množství je také omezené. Poslední možností je odchod ze zdravotnictví do jiného oboru.

Otázka č. 5 zjišťovala pracovní pozice respondentů. Z celkového počtu 54 respondentů pracuje 19 % jako nižší zdravotnický personál, 65 % respondentů jako střední zdravotnický personál, 11 % jako vyšší zdravotnický personál a 5 % respondentů byli lékaři.

Otázka č. 6 zjišťovala, zda mají respondenti podřízené. Z celkového počtu 54 respondentů jich 59 % uvedlo, že žádné podřízené nemá, 20 % respondentů uvedlo 1 – 5 podřízených, 11 % respondentů uvedlo 6 – 10 podřízených a zbylých 10 % uvedlo více než 11 podřízených.

3.6.2 Shrnutí průzkumné části otázek

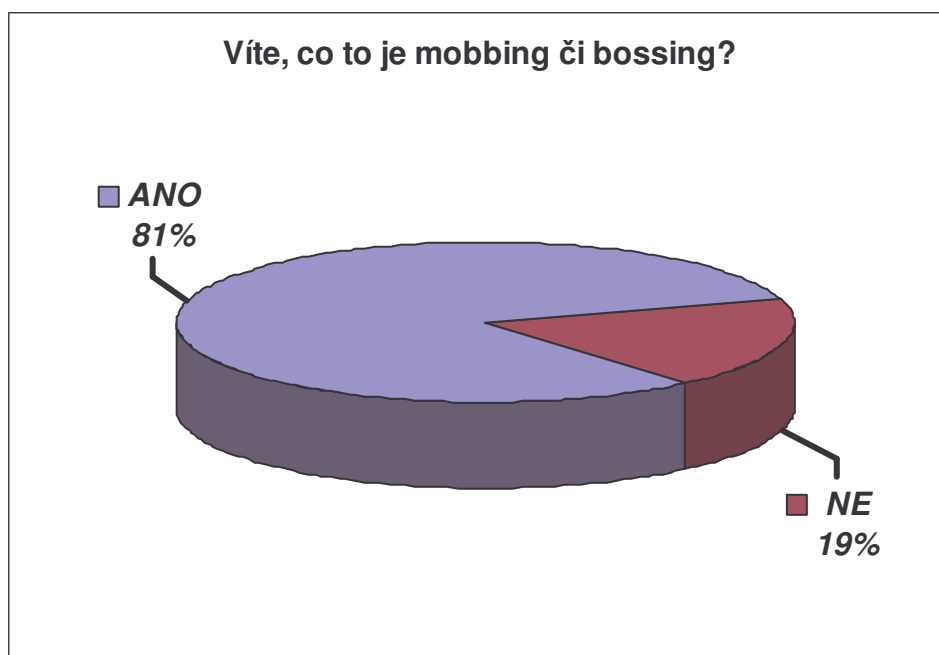
Otázky v průzkumné skupině jsou zaměřeny na ověřování jednotlivých předpokladů.

1. předpoklad: Lze předpokládat, že méně než 10 % respondentů neví, co je mobbing či bossing.

Při ověřování prvního předpokladu jsem vycházela z odpovědí na otázku č. 7: *Víte, co to je mobbing či bossing?*

Z celkového počtu 54 respondentů jich 44 odpovědělo ANO, tedy že ví, co je mobbing či bossing. Zbylých 10 respondentů odpovědělo NE, tedy že neví, co je mobbing či bossing. Procentuální rozdělení znázorňuje graf 17.

Graf 17: Procentuální rozdělení respondentů podle toho, zdali vědí, co je mobbing či bossing



Závěr:

Z grafu 17 je patrné, že 81 % respondentů ví, co je mobbing či bossing a zbylých 19 % respondentů neví, co je mobbing či bossing.

První předpoklad tedy nebyl splněn, protože byla překročena hranice 10 % u respondentů, kteří neví, co je mobbing či bossing.

2. předpoklad: Lze předpokládat vyšší informovanost o mobbingu a bossingu u středního a vyššího zdravotnického personálu než-li u nižšího zdravotnického personálu.

Ověřování druhého předpokladu jsem rozdělila do dvou částí. V první části jsem vyhodnocovala odpovědi na otázku č. 7. V druhé části jsem vyhodnocovala odpovědi na otázky č. 8 – 14. Vyhodnocované otázky č. 7 – 14:

- 7) Víte, co to je mobbing či bossing?*
- 8) Víte, jaký je rozdíl mezi mobbingem (bossingem) a klasickou šikanou?*
- 9) Co je prvotní příčinou pro vznik mobbingu (bossingu)?*
- 10) Co je charakteristické pro mobbing (bossing) v jeho počáteční fázi?*
- 11) Kdo nese vinu za vznik mobbingu (bossingu)?*
- 12) Kdo je to mobber?*
- 13) Může vedoucí pracovník ovlivnit vznik mobbingu na svém oddělení?*
- 14) Víte, kde hledat pomoc, když se stanete obětí mobbingu či bossingu?*

Vyhodnocení otázky č. 7

Odpovědi na otázku č. 7 jsem vyhodnocovala zvlášť pro nižší zdravotnický personál a zvlášť pro střední a vyšší zdravotnický personál. Získané údaje jsou zobrazeny v tab. 1.

Tab. 1: Struktura odpovědí na otázku, zdali respondenti vědí, co je mobbing či bossing

Otázka č. 7: Víte, co to je mobbing či bossing?		
ODPOVĚĎ	ANO	NE
Nižší zdravotnický personál – 10 respondentů	6 (60 %)	4 (40 %)
Střední a vyšší zdravotnický personál – 41 respondentů	37 (90 %)	4 (10 %)

Z tab. 1 vyplývá, že z 10 respondentů pracujících na pozici nižšího zdravotnického personálu jich 6 (60 %) odpovědělo, že ví, co je mobbing či bossing a 4 (40 %) odpověděli, že to nevědí. Dále z tab. 1 vyplývá, že ze 41 respondentů pracujících na pozici středního nebo vyššího zdravotnického personálu jich 37 (90 %) odpovědělo, že vědí, co je mobbing či bossing a 4 (10 %) odpověděli, že to nevědí. Grafy 18 a 19 zobrazují procentuální rozdělení.

Graf 18: Procentuální rozdělení respondentů pracujících na pozici nižšího zdravotnického personálu podle toho, zdali vědí, co je mobbing či bossing



Graf 19: Procentuální rozdělení respondentů pracujících na pozici středního a vyššího zdravotnického personálu podle toho, zdali vědí, co je mobbing či bossing

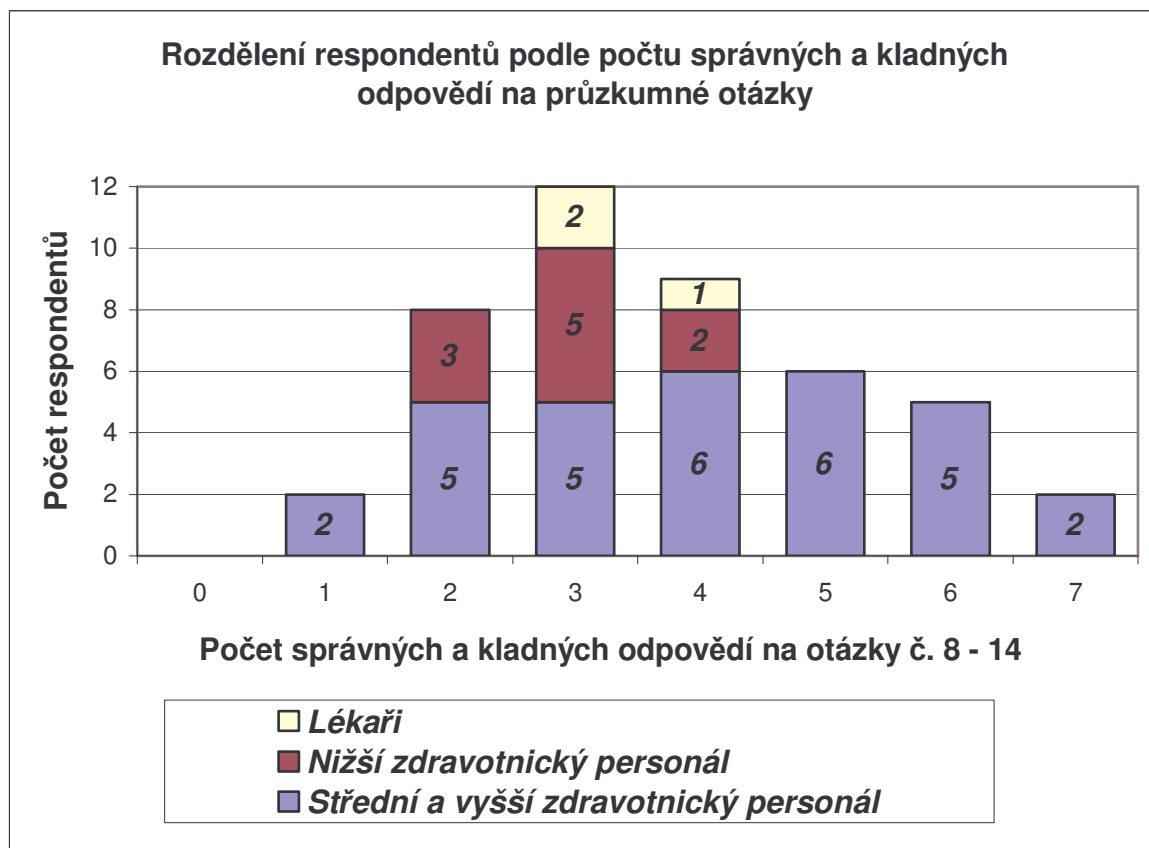


Vyhodnocení otázek č. 8 – 14

Otázky č. 8 – 14 ověřují povědomí a znalosti o mobbingu (bossingu) těch respondentů, kteří uvedli, že vědí, co je mobbing či bossing. U některých otázek bylo možné odpovědět pouze ano nebo ne, u jiných otázek bylo třeba vybrat správnou odpověď. Za pozitivní odpověď považuji odpověď ano a také, když respondenti označili správnou

odpověď. Graf 20 znázorňuje strukturu pozitivních (kladných a správných) odpovědí na otázky č. 8 – 14.

Graf 20: Struktura kladných a správných odpovědí na otázky č. 8 – 14



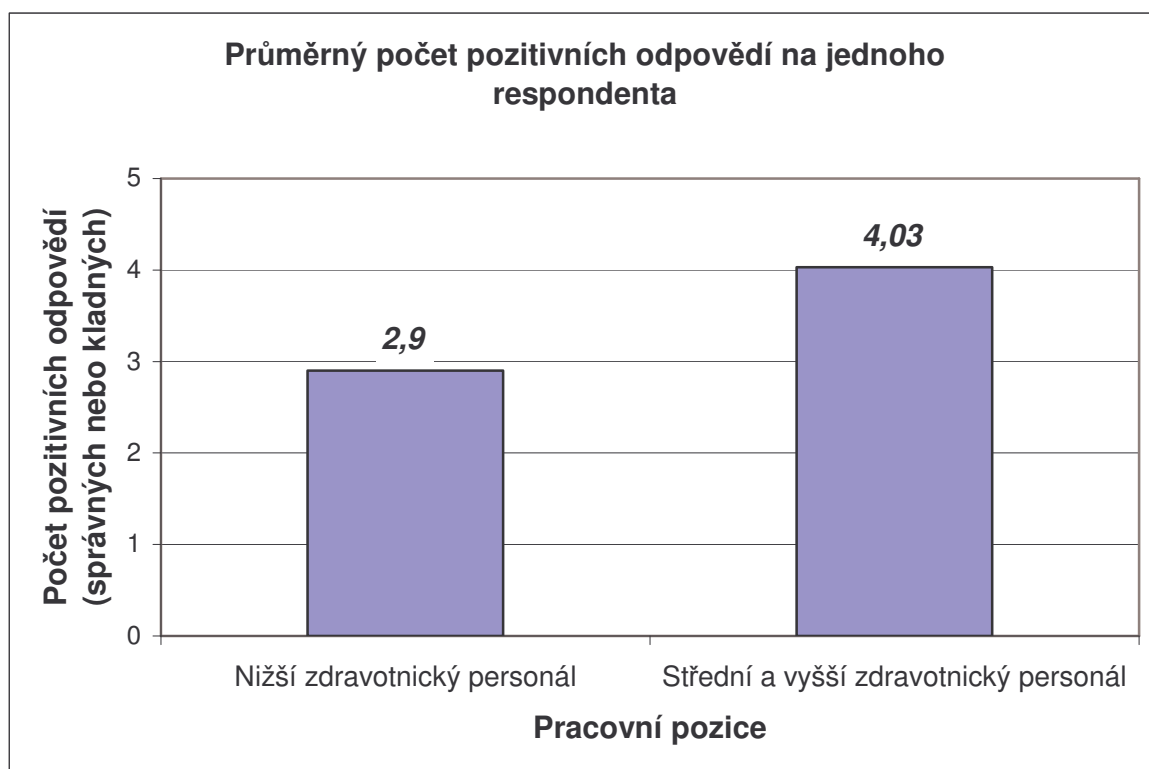
Z grafu 20 vyplývá, že z celkového počtu 44 respondentů, kteří uvedli, že vědí, co je mobbing či bossing,

- nikdo neměl žádnou pozitivní odpověď (kladnou nebo správnou odpověď),
- 2 respondenti středního nebo vyššího zdravotnického personálu mělo jednu pozitivní odpověď,
- 8 respondentů mělo 2 pozitivní odpovědi,
 - z toho 3 respondenti nižšího zdravotnického personálu,
 - z toho 5 respondentů středního a vyššího zdravotnického personálu,
- 12 respondentů mělo 3 pozitivní odpovědi,
 - z toho 5 respondentů nižšího zdravotnického personálu,
 - z toho 5 respondentů středního a vyššího zdravotnického personálu,
 - z toho 2 respondenti z lékařského personálu,

- 9 respondentů středního nebo vyššího zdravotnického personálu mělo 4 pozitivní odpovědi,
 - z toho 2 respondenti nižšího zdravotnického personálu,
 - z toho 6 respondentů středního a vyššího zdravotnického personálu,
 - z toho 1 respondent z lékařského personálu,
- 6 respondentů středního nebo vyššího zdravotnického personálu mělo 5 pozitivních odpovědí,
- 5 respondentů středního nebo vyššího zdravotnického personálu mělo 6 pozitivních odpovědí,
- 2 respondenti středního nebo vyššího zdravotnického personálu mělo všech 7 pozitivních odpovědí.

V grafu 21 je znázorněn průměrný počet pozitivních odpovědí (2,9) na jednoho respondenta nižšího zdravotnického personálu a průměrný počet pozitivních odpovědí (4,03) na jednoho respondenta středního nebo vyššího zdravotnického personálu.

Graf 21: Průměrný počet pozitivních (kladných a správných) odpovědí na otázky č. 8 – 14 na jednoho respondenta



Závěr:

U středního a vyššího zdravotnického personálu uvádí neznalost mobbingu (bossingu) 10 % respondentů, u nižšího zdravotnického personálu uvádí neznalost mobbingu (bossingu) celých 40 %.

Průměrný počet správných nebo kladných odpovědí na otázky č. 8 – 14 je 4,03 na jednoho respondenta středního nebo vyššího zdravotnického personálu. U nižšího zdravotnického personálu je to průměrný počet 2,9 pozitivních odpovědí na otázky č. 8 - 14 na jednoho respondenta.

Druhý předpoklad, že střední a vyšší zdravotnický personál má vyšší informovanost o mobbingu (bossingu) než nižší zdravotnický personál, se tedy potvrdil.

3. předpoklad: Lze předpokládat, že méně než 40 % respondentů má dostatečné znalosti o mobbingu (bossingu).

Ověřování třetího předpokladu jsem rozdělila do dvou částí. V první části jsem vyhodnocovala odpovědi na otázky č. 7 – 14. Ve druhé části jsem vyhodnocovala odpovědi na otázku č. 15. Vyhodnocované otázky č. 7 – 15:

- 7) Víte, co to je mobbing či bossing?
- 8) Víte, jaký je rozdíl mezi mobbingem (bossingem) a klasickou šikanou?
- 9) Co je prvotní příčinou pro vznik mobbingu (bossingu)?
- 10) Co je charakteristické pro mobbing (bossing) v jeho počáteční fázi?
- 11) Kdo nese vinu za vznik mobbingu (bossingu)?
- 12) Kdo je to mobber?
- 13) Může vedoucí pracovník ovlivnit vznik mobbingu na svém oddělení?
- 14) Víte, kde hledat pomoc, když se stanete obětí mobbingu či bossingu?
- 15) Cítíte potřebu mít více informací o mobbingu (bossingu)?

Vyhodnocení otázek č. 7 – 14

Nejdříve jsem vyhodnocovala odpovědi na otázku č. 7. Podle té jsem respondenty rozdělila na dvě části podle toho, jestli ví, co je mobbing či bossing.

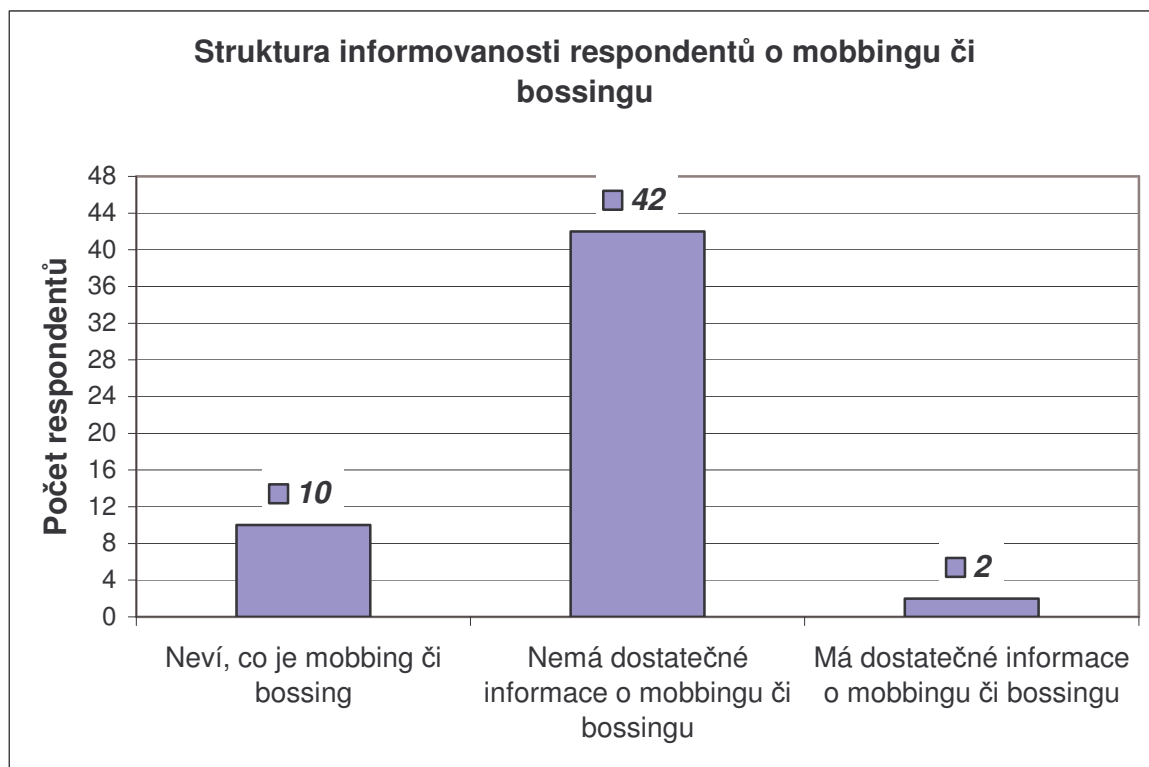
Dále jsem již zpracovávala dotazníky 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing. Na základě odpovědí na otázky č. 8 – 14 jsem se snažila odhadnout, jak hluboké

znalosti mají respondenti o mobbingu či bossingu. Respondenti s předpokládanými dostatečnými znalostmi o mobbingu či bossingu musí znát správné odpovědi na všechny tyto základní otázky (č. 8 – 14), neboť všechny tyto otázky se dotazují na témata, které považují za základní znalosti o mobbingu (bossingu). Respondenty proto nelze považovat za dostatečně informované, pokud neměli všechny odpovědi na otázky č. 8 – 14 správné nebo kladné.

Nicméně je třeba dodat, že u respondentů, kteří měli všechny odpovědi správné, lze jejich dostatečnou informovanost pouze předpokládat, neboť otázky č. 8 – 14 ověřují pouze základní znalosti, avšak dostatečná informovanost vyžaduje znalosti hlubší než základní.

Z údajů v grafech 7 a 20 získáme strukturu informovanosti všech respondentů, která je zobrazena v grafu 22.

Graf 22: Struktura informovanosti respondentů o mobbingu (bossingu)

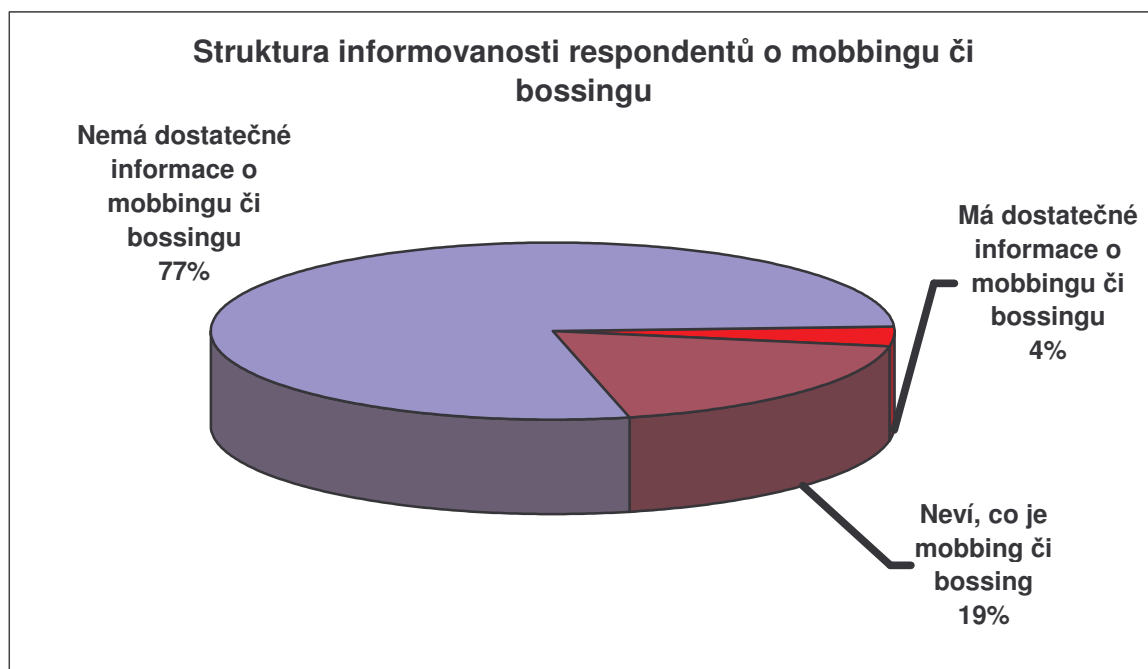


Jak je patrné z grafu 22, z celkového počtu 54 respondentů

- 10 uvádí, že neví, co je mobbing či bossing,
- 42 má nedostatečné informace o mobbingu či bossingu (na základě odpovědí na otázky č. 8 – č. 14),

- u 2 respondentů lze předpokládat dostatečnou informovanost o mobbingu či bossingu (na základě odpovědí na otázky č. 8 – č. 14).

Graf 23: Procentuální znázornění struktury informovanosti respondentů o mobbingu či bossingu

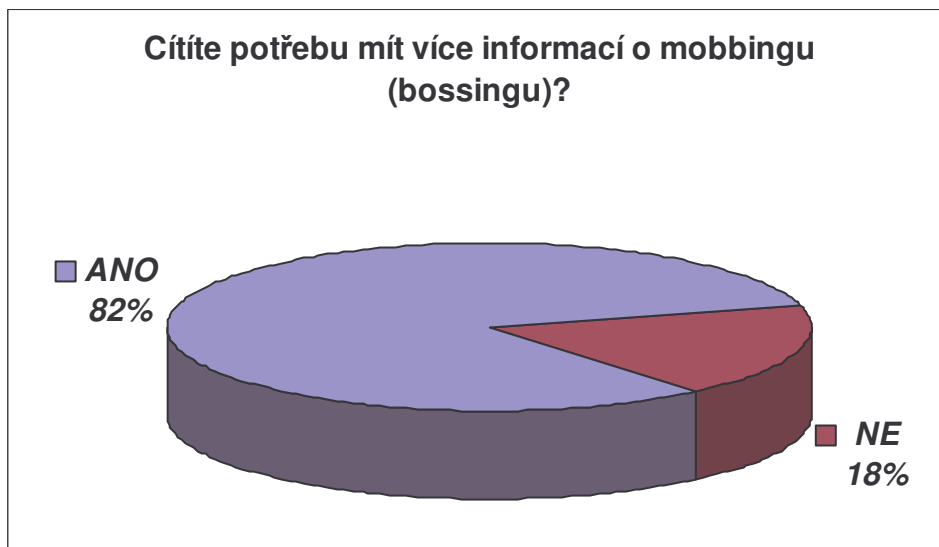


V grafu 23 nalezneme procentuální rozdělení všech respondentů podle jejich informovanosti. Z celkového počtu 54 respondentů 19 % neví, co to mobbing či bossing je, 77 % respondentů má nedostatečné informace o mobbingu či bossingu a u 4 % lze předpokládat dostatečnou informovanost o mobbingu či bossingu.

Vyhodnocení otázky č. 15

V grafu 24 je zobrazena struktura odpovědí na otázku č. 15. Ze 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing, 82% cítí potřebu mít více informací o mobbingu či bossingu. Zbýlých 18 % respondentů tuto potřebu necítí.

Graf 24: Procentuální rozdělení respondentů podle toho, zdali cítí potřebu mít více informací o mobbingu (bossingu)



Závěr:

Z grafu 23 vyplývá, že z celkového počtu 54 respondentů lze u pouhých 4 % předpokládat dostatečnou informovanost.

Dále vyplývá z grafu 24, že ze 44 respondentů, kteří vědí, co je mobbing či bossing, 82% cítí potřebu mít více informací o této problematice.

Předpoklad, že méně než 40 % respondentů má dostatečné znalosti o mobbingu či bossingu, se potvrdil.

4 Závěr

Prostřednictvím mých dotazníků jsem oslovila 54 respondentů, což je více než jedna čtvrtina zaměstnanců Nemocnice Frýdlant s.r.o. Z výsledků průzkumu vyplývá, že pro 19% respondentů byl pojem mobbing neznámým termínem. 77 % respondentů ví, co si pod pojmem mobbing představit, avšak dostatečné znalosti o této problematice nemá. U 4 % respondentů lze předpokládat dostatečné povědomí o mobbingu. Záměrně píše „lze předpokládat“, neboť otázky v dotazníku byly zaměřené na základní znalosti o mobbingu, avšak hlubší znalosti o této problematice vyžadují větší znalosti než ty, které ověřoval můj dotazník. Správné zodpovězení průzkumných otázek je tedy podmínkou nutnou, nikoliv dostačující pro ověření hlubších znalostí o mobbingu.

Z výsledků průzkumu dále vyplývá, že 82 % respondentů, kteří vědí, co je mobbing, cítí potřebu mít více informací o této problematice. Zbýlých 18 % respondentů tuto potřebu necítí. Otázkou je, co těchto 18 % respondentů k takovému postoji vede. Buď jsou jejich znalosti natolik hluboké, že již další informace nepotřebují, nebo nepovažují mobbing za velký problém, který by se měl nějak intenzivně řešit.

Zajímavým údajem je vysoký počet respondentů, kteří uvedli nemocnici ve Frýdlantě jako svého prvního zaměstnavatele – v souvislosti s tím je zajímavý především údaj o počtu odpracovaných let těchto respondentů v nemocnici ve Frýdlantě. Z celkového počtu respondentů uvádějících nemocnici ve Frýdlantě jako svého prvního zaměstnavatele jich zde 32 % pracuje více než 16 let a 35 % více než 27 let. Tento fakt může být problematický při udržování optimální atmosféry na pracovišti jednak mezi zapracovanými zaměstnanci, jednak při přijímání a zapracování nových zaměstnanců, kteří sebou mohou přinášet změny a narušení stávajících postupů a pravidel. Z toho vyplývá mnoho úkolů pro personální oddělení zdravotnických zařízení, jak udržet své zaměstnance motivované, jak zamezit vzniku patologických vztahů mezi zaměstnanci na pracovištích, které mohou vyústit až v mobbing či syndrom vyhoření.

Cílem mojí bakalářské práce bylo zjištění informovanosti zaměstnanců Nemocnice Frýdlant s. r. o. o mobbingu, což se mi podařilo. Výsledky průzkumu ukázaly, že podle informovanosti lze zaměstnance Nemocnice Frýdlant rozdělit do několika skupin. V první skupině jsou zaměstnanci Nemocnice Frýdlant, kteří vůbec neznají pojem mobbing. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří mají povrchní povědomí o mobbingu. Třetí skupinu tvoří zaměstnanci, u kterých lze předpokládat hlubší informovanost. Čtvrtou

skupinu tvoří zaměstnanci, kteří cítí potřebu mít více informací o mobbingu. Pátou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří naopak necítí potřebu mít více informací.

S ohledem na existenci těchto pěti skupin je třeba přistupovat k přípravě a realizaci opatření na zvýšení informovanosti o mobbingu. U zaměstnanců, kteří necítí potřebu mít více informací, je třeba zvýšit zájem. Tito zaměstnanci zřejmě nepovažují mobbing za vážný problém, který by stál za pozornost. Při podávání informací o mobbingu je třeba začínat od základních informací, neboť velká část zaměstnanců vůbec neví, co mobbing je nebo jejich povědomí je velmi povrchní.

Nejvyšší vedení Nemocnice Frýdlant by mělo vycházet z toho, že opatřeními proti mobbingu nebojuje pouze proti mobbingu samotnému, ale také proti syndromu vyhoření a jiným patologickým jevům vyskytujících se ve vztazích na pracovištích. S opatřeními proti mobbingu jsou spojené i jiné pozitivní účinky - vyšší pracovní výkonnost, vyšší kvalita odvedené práce, vyšší motivace lidí dobře pracovat atd.

5 Návrh opatření

Hlavním doporučením pro zaměstnance a zaměstnavatele je snaha o maximální informovanost o mobbingu. To je především úkol pro zaměstnavatele, neboť by mělo být jeho snahou mít spokojené zaměstnance, kteří odvádějí dobrou a kvalitní práci. Nelze proto spoléhat na to, že si zaměstnanec sám bude hledat informace o mobbingu. K tomu zpravidla přistoupí až tehdy, když už se mobbing vyskytne a týká se přímo jeho osoby. V této chvíli je však už zpravidla pozdě nalézt kompromisní „bezbolestné“ řešení pro všechny strany. V této chvíli již jsou vztahy na pracovišti narušené, což s sebou přináší negativní efekty (nechuť pracovat, nezdravé soupeření atd.).

Doporučením pro zaměstnavatele je provádět prevenci, kterou lze provádět více formami. Společným jmenovatelem všech aktivit je dostat mobbing do povědomí všech zaměstnanců jako negativní jev, kterému lze předcházet a je to nanejvýš nutné.

V zadání své bakalářské práce jsem si stanovila za cíl zjištění informovanosti zaměstnanců Nemocnice Frýdlant o mobbingu a bossingu a vytvoření informačního letáku na toto téma. Informační leták je jeden ze způsobů, jak zajistit informovanost a patří mezi základní opatření, avšak jeho účinek je omezený, protože poskytuje jen nejzákladnější informace. Návrh informačního letáku je v příloze č. 2.

Pro zdravotnické zařízení o velikosti Nemocnice Frýdlant je již vhodné, aby zde působilo poradenské pracoviště, které by se kromě jiných úkolů věnovalo i mobbingu či bossingu. Činnost takového poradenství je naznačený v příloze č. 3.

6 Seznam použitých zdrojů

1. BARTOŠÍKOVÁ, Ivana. *O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry*. 1. vyd. 2006. ISBN 80-7013-439-9.
2. BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. 1. vyd. 2003. ISBN 80-86517-34-9.
3. HADJ-MOUSSOVÁ, Zuzana. *Úvod do speciálního poradenství*. 1. vyd. 2002. ISBN 80-7083-659-8.
4. HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Manuálek o násilí*. 1. vyd. 2004. ISBN 80-7013-379-X
5. KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. 1.vyd. 1998. ISBN 80-7071-231-7.
6. KRATZ, Hans-Juergen. *Mobbing. Jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1.vyd. 2005. ISBN 80-7261-127-5.
7. KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak neztratit nadšení*. 1. vyd. 1998. ISBN 80-7169-551-3.
8. POTTEROVÁ, Beverly. *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. 1.vyd. 1997. ISBN 80-7198-211-3.
9. PRAŠKO, Ján, PRAŠKOVÁ, Hana. *Asertivitou proti stresu*. 1. vyd. 1996. ISBN 80-7169-334-0.
10. SHOHET, Robin, HAWKINS, Peter. *Supervize v pomáhajících profesích*. 1. vyd. 2004. ISBN 80-7178-715-9.
11. SCHMIDBAUER, Wolfgang. *Psychická úskalí pomáhajících profesí*. 1.vyd. 2000. ISBN 80-7178-312-9.
12. ŠVINGALOVÁ, Dana. *Stres a „vyhoření“ u profesionálů pracujících s lidmi*. 1. vyd. 2006. ISBN 80-7372-105-8.
13. SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegy*. 1. vyd. 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.
14. VÁGNEROVÁ, Marie. *Psychopatologie pro pomáhající profese*. 3. vyd. 2004. ISBN 80-7178-802-3.
15. *Nemocnice Frýdlant* [online]. Dostupné z: <http://www.nemfry.cz/onas.htm>

7 Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník – mobbing a bossing (viz text – s. 52)

Příloha č. 2: Informační leták o mobbingu a bossingu (viz text – s. 84)

Příloha č. 3: Projekt poradenství (viz text – s. 84)

Příloha č. 1: Dotazník – mobbing a bossing

Dotazník

Vážená paní, pane,

tento dotazník je zaměřený na zjištění Vaší informovanosti o mobbingu a bossingu a je součástí mé bakalářské práce k ukončení studia. Dotazník je anonymní a údaje v něm uvedené budou použity výhradně pro mou potřebu. Při jeho vyplňování Vás prosím o dodržení následujícího doporučení - pokud neznáte správnou odpověď nebo si jí nejste zcela jisti, tak prosím netipujte, ale odpovězte nevím. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu, spolupráci a trpělivost při jeho vyplňování.

Tereza Novotná

1) Jste muž žena.

2) Jaký je Váš věk?

18 – 30 31 – 40 41 – 50 51 – 60 61 a více

3) Váš počet odpracovaných let v nemocnici ve Frýdlantě:

0 – 1 2 – 3 4 – 6 7 – 15 16 – 26 27 a více

4) Nemocnice ve Frýdlantě je Váš kolikátý zaměstnavatel?

první druhý třetí více

5) Kolik máte podřízených pracovníků?

žádné 1 – 5 6 – 10 10 a více

6) Jaká je Vaše pracovní pozice?

nižší zdravotnický personál (ošetřovatelé)

střední zdravotnický personál (zdravotnický asistent, zdravotní sestra s maturitou)

vyšší zdravotnický personál (absolventi vyšších odborných škol a vysokých škol – tituly Bc. a DiS.)

lékař

7) Víte, co to je mobbing či bossing?

ano ne

Další otázky vyplňujte pouze tehdy, pokud jste na otázku č. 7 odpověděli ANO.

8) Víte, jaký je rozdíl mezi mobbingem (bossingem) a klasickou šikanou?

____ ano _____ ne _____

9) Co je prvotní příčinou pro vznik mobbingu (bossingu)?

____ nevyřešený konflikt _____ osoba oběti mobbingu _____ nevím _____

10) Co je charakteristické pro mobbing (bossing) v jeho počáteční fázi?

____ charakteristické jsou časté a nápadné útoky agresora _____

____ charakteristické jsou drobné a nenápadné útoky agresora _____

____ nevím _____

11) Kdo nese vinu za vznik mobbingu (bossingu)?

____ pachatel i oběť mobbingu (bossingu) nesou stejnou vinu na jeho vzniku _____

____ vinu za vznik mobbingu (bossingu) nese pouze jeho pachatel _____

____ vinu za vznik mobbingu (bossingu) nese pouze jeho oběť _____

____ nevím _____

12) Kdo je to mobber?

____ oběť mobbingu _____ pachatel mobbingu _____ nevím _____

13) Může vedoucí pracovník ovlivnit vznik mobbingu na svém oddělení?

____ vedoucí nemůže ovlivnit případný vznik mobbingu _____

____ styl řízení a vedení má významný vliv na vznik a vývoj mobbingu _____

____ nevím _____

14) Víte, kde hledat pomoc, když se stanete obětí mobbingu či bossingu?

____ ano _____ ne _____

15) Cítíte potřebu mít více informací o mobbingu (bossingu)?

____ ano _____ ne _____

Příloha č. 2: Informační leták o mobbingu a bossingu

INFORMAČNÍ LETÁK O MOBBINGU A BOSSINGU

Co je to mobbing a bossing?

Mobbing je druh rafinované šikany na pracovišti. Jeho cílem je ponížit, znevážit a vyloučit z kolektivu mobbovaného jedince (oběť mobbingu). Jedná se o jev, který je ve většině západních států právně postižitelný. Mobbing (bossing) zahrnuje takové chování, které je na většině českých pracovištích tolerováno, nebo dokonce považováno za normální, avšak oběti působí velké utrpení. Mobbeři (agresori) bývají zpravidla kolegové. Pokud je agresor nadřízený, pak se jedná o bossing.

Jak se mobbing nebo bossing projevuje?

Mobbing a bossing se projevuje zpočátku velmi skrytě. Jedná se o drobné, skryté útoky, které nejsou na první pohled vidět. Mohou to být neškodné naschvály, legrácky či kanadské žertíky, které se mohou vyvinout ve veřejný systematický teror.

O mobbingu mluvíme tehdy, pokud je jedinec vystaven útokům minimálně půl roku aspoň jednou týdně ze strany jedné nebo více osob.

Nebezpečí mobbingu (bossingu)!

Obětí mobbingu (bossingu) se může stát kdokoli! Největší nebezpečí spočívá v tom, že útočí na existenční jistoty oběti, neboť se odehrává na pracovišti a jeho cílem je odchod oběti ze zaměstnání.

Kdo mi může pomoci?

V první řadě leží největší část úkolů na samotném pracovníkovi. Je třeba svým chováním nezavdávat příčinu ke vzniku mobbingu (bossingu). **Proto si zjistěte co nejvíce informací o mobbingu (bossingu)!**

Když už se staneme obětí mobbingu (bossingu), pak se můžeme obrátit na svého nadřízeného, vyššího nadřízeného, personální oddělení, majitele firmy. Svůj postup můžeme konzultovat s občanským sdružením Práce a vztahy (<http://www.workrelations.eu/indexcz.html>, tel. 222728908, 602349848), s Českomoravskou organizací odborových svazů (www.cmkos.cz), s Ministerstvem práce a sociálních věcí (www.mpsv.cz).

Mobbing je velmi nebezpečný jev, proti kterému je třeba aktivně bojovat.

Příloha č. 3: Projekt poradenství

1 Aktuální poskytování poradenství pro zaměstnance Nemocnice Frýdlant s. r. o. v problematice pracovních vztahů, dalšího vzdělávání a v ochraně před mobingem a bossingem

V Nemocnici Frýdlant bohužel neexistuje specializované poradenské pracoviště pro odborný personál. Zástupkyní středního zdravotnického personálu a diplomovaných specialistů je hlavní sestra, která se stará o další vzdělávání, schvaluje ošetrovatelské standardy, podporuje týmový přístup k práci, podporuje úspěšnost a produktivitu středního a vyššího zdravotnického personálu a je přítomna u většiny zásadních rozhodnutí v Nemocnici Frýdlant. Bohužel v oblasti problematiky patologických vztahů na pracovišti nemá zdravotník možnost interního odborného poradenství.

Vedoucí pracovníci Nemocnice Frýdlant se tedy starají o dobrý chod oddělení, ale bohužel na problematiku patologických vztahů na pracovišti a především na jejich řešení jim mnoho času nezbyvá. Myslím si, že všichni zaměstnanci nemocnice potřebují mít kvalitní informace o problematice mobbingu, jelikož pak budou moci správně reagovat, pokud se mobbing objeví. Ani staniční sestry mnohdy neznají správné postupy při řešení konfliktů na pracovišti a také nelze říci, že by zastávaly nestranný a nezájatý názor. Každý pracovník by měl tedy vědět, co to mobbing je, jak může ohrozit jeho samotného, jeho výkonnost, produktivitu a obecně atmosféru na pracovišti. Chce-li zaměstnavatel předejít násilí na svém pracovišti, musí být přesvědčen o důležité roli mezilidských vztahů a jejich dopadu na zdraví, pohodu a spokojenost zaměstnanců. Otázky prevence mobbingu by měly být součástí tzv. bezpečností kultury a vizitkou každé dobré firmy. Pokud firma nedokáže ochránit své zaměstnance před agresivními a mobbujícími spoluzaměstnanci, tak se to vždy odrazí na kvalitě vykonané práce. V případě nemocnice je to především péče o pacienty a přístup k nim.

Nejde jen o poradenství v oblasti mobbingu, ale také o prevenci syndromu vyhoření a eventuální pomoci při jeho příznacích, dále o podporu technik vyrovnávání se stresem, odstraňování zátěží v práci zdravotníků, o podporu pozitivní komunikace a technik supervizí. Při supervizi by mělo docházet ke zlepšování pracovní situace, pracovní atmosféry, organizace práce a kompetencí odpovídajících specifickým úkolům. Dále jde o organizaci dalšího vzdělávání, podporu volnočasových aktivit a realizaci týmové spolupráce. Vše by mělo být směřováno na podporu kvalitního pracovního prostředí,

na podporu vzájemné spolupráce, na řešení konfliktů v pracovním prostředí – to vše působí jako prevence proti mobbingu, bossingu, syndromu vyhoření apod.

2 Poradenství – definice

Poradenství je aplikovaná teoretická i praktická disciplína, která vznikla z potřeby pomáhat lidem v nesnázích a která se zabývá závažnými lidskými problémy. Jedná se o zaměřený řízený proces, ve kterém poradce provází normální jedince při řešení aktuálního problému, hledání a dosahování osobních cílů či pro efektivní využití vlastních možností. Z toho vyplývá definice poradenství jako odborné pomoci lidem v osobních i mezilidských problémech. (Hadj-Moussová, 3)

3 Funkce poradenství

Úkolem podnikového poradenství by mělo být zlepšování pracovního prostředí všech zaměstnanců v nemocnici. Hlavní činností tohoto oddělení by tedy měla být prevence – ta spočívá v aktivním vyhledávání nedostatků a navrhování změn vedoucích k jejich odstranění a zvýšení informovanosti v problematice patologických vztahů na pracovišti. Až druhým úkolem v pořadí by měla být náprava již vzniklých konkrétních problémů na pracovištích a odstraňování problémů v pracovních týmech nebo u jednotlivců. Tento přístup vychází z předpokladu, že prevence je vždy efektivnější než samotná „léčba“ problému.

Oddělení podnikového poradenství by se mělo soustředit hlavně na problematiku agrese na pracovišti (mobbing), na syndrom vyhoření, který s problematikou mobbingu souvisí a dále na problematiku komunikace mezi zdravotníky.

4 Cíl poradenství

Obecným cílem poradenství v nemocnici Frýdlant bych stanovila ochranu pracovního prostředí pro zaměstnance a důslednou preventivní činnost (informovanost) zaměřenou proti vzniku mobbingu na odděleních Nemocnice Frýdlant.

Konkrétní cíle by směřovaly ke zlepšení situace klienta, který hledá v poradenském středisku pomoc.

5 Poradenský směr

Ve svém poradenství bych pracovala s klientem či týmem, kdy bych čerpala z psychologie chování – šlo by tudíž o behavioristický přístup. Nejdříve bychom se

soustředili na trénink relaxace, dále na přeučování špatných vzorů chování, nácvik asertivity a pozitivního chování. Cílem asertivity je odstranění nevyhovujícího chování a jeho nahrazení lépe adaptovanými vzorci. (Hadj-Moussová, 3)

Dále bych prováděla terapii realitou, kdy jsou významné morální hodnoty a zodpovědnost, kterou člověk musí za své chování přijímat. Zaměřila bych se na selhávání při přijímání osobní zodpovědnosti za své činy, nacházení rovnováhy mezi osobností klienta a realitou a nabízela bych pomoc při hledání řešení. Cílem by tedy bylo naučit klienta přijímat odpovědná rozhodnutí včetně jejich důsledků.

6 Zásady poradenského procesu

V poradenském procesu je nutné respektovat určité zásady, které pak usnadňují následnou poradenskou činnost a dávají předpoklad dosažení pozitivních výsledků. Musí být dodržena svoboda klienta, zachován respekt k němu a obsah poradenských rozhovorů je důvěrný a zůstane mezi poradcem a klientem. Dále je důležité navození důvěry mezi klientem a poradcem, ochota společně spolupracovat a také je nutná oboustranná pravdivost. Naše pomoc by měla klientovi přinášet optimismus, naději a porozumění v jeho tíživých situacích.

7 Fáze poradenského procesu

Je třeba mít stále na mysli, že člověk, který se už rozhodl vyhledat odbornou pomoc, tak již většinou vyčerpal veškeré své obranné mechanismy a přichází k nám s vírou, že mu pomůžeme jeho situaci na pracovišti vyřešit. Strategie obrany tedy závisí na tom, v jaké fázi se oběť nalézá. Oběť mobbingu přichází hledat odbornou pomoc zpravidla až v závěrečných fázích mobbingu, kdy je již téměř vyloučena z podnikového společenství a situace je již pro ni nadále neúnosná.

7.1 První fáze - Seznámení

Seznamování s klientem by mělo probíhat v příjemné atmosféře. V úvodu bych mu nabídla čaj či kávu, kterou bychom popíjeli společně a nechala bych ho zvolit si vlastní polohu u rozhovoru. Velmi záleží na tom, aby se klient dokázal uvolnit a cítil se v naší přítomnosti příjemně. Od začátku se snažíme vytvořit kladný vztah, který budeme potřebovat v další spolupráci.

Klient si ověřuje svou důvěru a zda-li mu vyhovuje náš terapeutický styl a osobní přístup, snaží se získat co nejvíce informací o našich terapeutických postupech a seznámit se s našimi službami. (Hadj-Moussová, 3)

Během naší terapeutické diskuse by neměl být klient rušen okolním provozem a náš rozhovor bych předem časově neomezovala. Při mojí práci s lidmi se mi také velmi osvědčila aromaterapie, která se však aplikuje až po dohodě s klientem a výběr vůně nechám na klientovi. Aromaterapie v kombinaci s teplým nápojem většinou u klientů evokuje příjemnou a přátelskou atmosféru. Počáteční seznamování se tak stává méně strojené a klient získává pocit, že se mu chceme věnovat, že nám na jeho problémech záleží. Největší důraz je opravdu kladen na navození důvěry mezi poradcem a klientem. Sama vím, jak moc záleží v tomto procesu na důvěře, jelikož jako porodní asistentka jsem vedla poradenské pracoviště pro budoucí rodiče a vím, že nejtěžší na tomto poradním procesu je najít k sobě vzájemnou důvěru, jelikož důvěra je potřebná ke stanovování si reálných cílů a dobrého terapeutického procesu.

Klient, u kterého se objevuje mobbing, přichází buď ve fázi, kdy již nechce nebo nedokáže masivní teror snášet a hledá odborné zastání, nebo až tehdy, kdy je vyloučen z kolektivu a je tlačен organizací k odchodu z firmy „dobrovolně“ či je již přerazen na jiné pracoviště. Pro klienta je tento stav velmi bolestný a cítí se podveden. Ve své životní a pracovní situaci se cítí velmi osamocen a trpí velikou úzkostí. Často se může zdráhat s vyslovením svého problému se vztahy na pracovišti, protože se za vzniklou situaci stydí a bere vinu na sebe .

7.2 Druhá fáze - Diagnóza

Ve fázi diagnózy (tj. identifikace problému, nikoliv diagnóza v lékařském slova smyslu) přistupujeme již k vymezení problému klienta. (Hadj-Moussová, 3)

Zároveň zjišťujeme, jak klient celou situaci emočně prožívá a zda je ochoten nám sdělovat vše. Podle potřeb jsou použity diagnostické metody, abychom mohli lépe a přesněji stanovit diagnózu (např. test, zdali je klient vystaven mobbingu atd.). Tato fáze se uzavírá sdělením diagnózy (mobbing, syndrom vyhoření atd...).

Jestliže diagnostikujeme u klienta mobbing, pak se ptáme na otázky, jak dlouho tento proces trvá, kdy se poprvé objevily příznaky, jaká byla jeho obrana, co situaci zlepšilo nebo naopak zhoršilo, zda má klient nějakého svědka, který byl přítomen opakovaných agresivních útoků. Dále se ptáme, zdali se někomu jinému svěřil a jak na jeho pracovní situaci reaguje jeho rodina, zda mu poskytuje pevné zázemí a pochopení.

Diskutujeme o jednotlivých situacích, kdy zjišťujeme formu jednotlivých útoků. Zjišťujeme, zdali si klient píše „deník“, který napomáhá při vybavování si situací a usvědčování z agrese na pracovišti. Také je důležité vědět, zda mobbovaný s mobberem o vzniklé situaci diskutovali a pokud ano, tak zdali se po jejich rozhovoru něco změnilo a jakým směrem. Je důležité, na jakou dobu a jestli byl k diskusi někdo přizván. Tato fáze je uzavřena diagnózou, kdy konstatujeme, že se jedná opravdu o mobbing, nebo jen běžná nedorozumění, která by se měla časem sama urovnat.

7.3 Třetí fáze – Volba cíle a alternativ řešení

Ve třetí fázi stanovujeme společně s klientem cíle pro další poradensko-terapeutickou spolupráci a hledáme vhodné formy obrany proti agresi, která je namířena na klienta na jeho pracovišti.

Poradce navrhuje alternativy řešení, které musí být konkrétní a specifické. Dále musí obsahovat jednotlivé kroky a techniky, které musí odpovídat klientovým možnostem, podmínkám, situaci i jeho osobnosti. (Hadj-Moussová, 3)

Mezi navržená řešení patří: poznejte svého protivníka, zkuste oslovit mobbera, veďte si podrobné záznamy, najděte si spojence, rozvíjejte svoje zázemí, aktivně se braňte, informujte své nadřízené, eventuálně se obraťte na právní instituce.

V této fázi je velmi důležitá práce s klientem, protože klient a poradce hledají společně prostředky k dosažení vytýčeného cíle (zvládnutí mobbingu). Mobbovaný zpočátku potřebuje častější osobní návštěvy, abychom mohli rozebírat naše obranné postupy. Necháme klienta na každé (např. týdenní) sezení vypsát, co se mu v práci anebo ve volném čase zdařilo, z čeho má radost a kdo ho k úspěchu motivoval. Dále bych ho požádala, zda by se pokusil popsat situace a věci, které se mu v týdnu nepovedly a co si myslí, že udělal špatně a jak by se to dalo zlepšit. Vzájemně bychom také konzultovali, zdali náš zvolený terapeutický postup má na jeho situaci pozitivní vliv a zda se klient cítí bezpečněji.

7.4 Čtvrtá fáze – Klientovo rozhodnutí

Rozhodnutí, zda dále pokračovat a pomocí které alternativy, musí být klientem přijaté nejen rozumově, ale i emocionálně, včetně možných důsledků. Pomoc poradce je zde velmi významná, ale spíše v podobě podpory klienta, rozhodnutí závisí výhradně na klientovi. Poradce ovšem musí klienta pravdivě informovat nejen o výhodách jednotlivých řešení, ale i o možných negativních důsledcích (např. časová náročnost, nutnost překonávat zábrany apod.). (Hadj-Moussová, 3)

7.5 Pátá fáze – Podpora klienta poradcem

Poradce dále pracuje s klientem a učí ho ovládat zvolenou techniku, konzultují spolu optimální postup. Poradce také zjišťuje, jaký má zvolená technika vliv na zaměstnání klienta a na jeho soukromý život. Hodnotí spolu změny v práci a v soukromém životě, jestli jsou spíše pozitivní nebo negativní. Pokud se v této fázi objeví, že zvolený terapeutický a poradenský postup nevede k žádoucím výsledkům, je třeba se navrátit k diagnostice a chybné postupy a rozhodnutí korigovat. Pokud se stav vyvíjí pozitivně, pak poradce vede klienta k postupnému osamostatňování.

8 Osoba poradenského pracovníka a jeho činnost

8.1 Odborné vzdělání a osobnost poradce

Odborné informace a osvěta u zaměstnanců firmy jako je např. Nemocnice Frýdlant s. r. o., by se měla v první řadě zabývat problematikou mobbingu na všech podnikových úrovních a upozorňovat na jeho celospolečenskou nebezpečnost. Tyto kampaně na pracovištích by měly probíhat, jak už bylo uvedeno, v duchu prevence, která je vždy efektivnější než „léčba“. Nikdy totiž nevíme, kdo z nás může být příští obětí.

Takové poradenství by měl vést např. zkušený psycholog se specializací na pracovní prostředí nebo v tomto směru proškolený lékař či sociální pracovník. Ale měl by to být v každém případě důvěryhodný člověk obeznámený s chodem firmy. Současně je však nutné dodržet zásadu, aby tento poradce nezastával vedoucí postavení ve firmě, jelikož by mohlo docházet ke střetu zájmů. Na této pozici bych si také dokázala představit personalistu, který získal odborné vzdělání v problematice patologických vztahů na pracovišti a nyní je v důchodovém věku. Dále by bylo možné najmout externí firmu, která se touto problematikou zabývá.

Úkolem takového poradce by bylo dlouhodobě sledovat klima na pracovištích a stanovovat a udržovat správnou firemní kulturu s cílem maximálního potírání mobbingu. Tento pracovník by měl vždy složit slib mlčenlivosti, měl by mít pravomoc v případě nutnosti zasáhnout, měl by pomáhat při sestavování kolektivních smluv, aby chránily všechny pracovníky před mobbingem, musí umět poskytnout odbornou pomoc mobbovanému či poskytnout mu další informace k právní ochraně jeho osoby a zdraví na pracovišti atd.

Z osobnostních rysů odborného poradce v oblasti mobbingu je důležitá sociální orientace a pochopení a citlivost k problémům klienta. Měl by snadno navazovat sociální

kontakty a měl by být spíše extrovert se schopností empatie, nicméně současně musí mít schopnost udržet si odstup. Jeho osobnost musí být odolná vůči emocionální zátěži. Poradce by měl mít vysokou toleranci k frustraci a v zásadě by měl být optimistického ladění. Velmi důležitý je i vyspělý a stabilní charakter a nesmí se dopouštět toho, aby své problémy přenášel na klienty. Je také důležité, aby znal všechny své kompetence a neustále pracoval na zlepšování svých poradenských dovedností.

8.2 Poradenská diagnostika – metody práce poradenského pracovníka

Poradenský pracovník by si měl v rámci preventivní péče položit otázku, zda je v jeho firmě bezpečné pracovní klima a nevyskytuje se šikana na pracovištích. Dále by měl prověřovat, zdali se odpovědní vedoucí pracovníci starají o svůj pracovní tým dobře a nedávají svým přístupem ke kolektivu šanci mobbingu.

8.2.1 První metoda – pozorovací

Pozorování je záměrným, cílevědomým a plánovitým sledováním smyslově vnímatelných jevů. (Hadj-Moussová, 3)

Metoda pozorovací je zaměřená na celou firmu. Poradenský pracovník sleduje pracovní podmínky a pracovní klima v jednotlivých odděleních. Tam, kde jsou mimopracovní aktivity velmi omezené, kde je kritika na pracovištích převážně destruktivní, kde vzrůstají pomluvy a rýsují se napjaté vztahy, tak to jsou přesně ta oddělení, na které by se měl zaměřit. Měla by ho dále zajímat nápadná fluktuace zaměstnanců, jejich nápadně zvýšená nemocnost, pokud náhle přestanou plnit normy apod. Toto všechno by měl poradenský pracovník sledovat a měl by v případě potřeby zasáhnout.

8.2.2 Druhá metoda – rozhovor

Neřízený rozhovor, kdy je buď poradce osloven samotnou obětí mobbingu či bossingu, nebo naopak v rámci již zmíněného pozorování sám terapeut osloví mobbovaného či řadového zaměstnance a pozve ho na individuální konzultaci. Během rozhovoru musí poradce dodržovat určité zásady v přístupu ke klientovi - např. empatie, autentičnost a pozitivní postoj.

Po dohodě s klientem by si měl terapeut vést poznámky z rozhovoru, neboť je důležité, aby nic nezapomněl. Pokud by však vedení poznámek během rozhovoru rušilo, pak je nutné, aby si terapeut udělal poznámky po skončení rozhovoru. (Hadj-Moussová, 3)

8.2.3 Testové diagnostické metody

Testové metody jsou používány v diagnostice z toho důvodu, že poskytují možnost v poměrně krátkém časovém úseku získat řadu spolehlivých informací. (Hadj-Moussová, 3)

Pokud klient souhlasí, je mu nabídnut test, s jehož pomocí zjišťujeme, zdali je klient skutečně vystaven mobbingu či bossingu a ihned na místě po vyplnění testu vyhodnocujeme otázky a sdělujeme výsledky testu.

8.3 Poradenská intervence

Intervence můžeme dělit podle doby trvání, podle intenzity, podle zaměření a podle použitých technik. Pro výběr typu intervence je určujícím klientův problém, dále jeho aktuální situace a osobnostní charakteristiky. Důležité jsou také kompetence a teoretická východiska poradce. (Hadj-Moussová, 3)

V problematice poradenství mobbingu budou intervence dlouhodobé i krátkodobé. Při dlouhodobé intervenci si s klientem po vyhodnocení situace sestavíme dlouhodobý plán s malými krátkodobými cíly a intenzitu intervence bude ovlivňovat stav klienta a reakce okolí.

Používané techniky při intervenci budou záležet na osobnosti poradenského pracovníka a na jeho znalostech o technice práce s problematikou patologických vztahů na pracovišti. Poradce by měl vyslechnout klientovy problémy a podávat mu rady, návrhy řešení, příklady z okolí, pokyny k určitému postupu. Vzájemná spolupráce s poradcem v průběhu intervencí je bezpodmínečně nutná a klient by měl být vždy s daným postupem velmi dobře seznámen, aby znal dobře jeho důsledky.